

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات

## العنوان

التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين

الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مطاحن الحضنة-

إعداد الطالب

لفريد زين العابدين

تاريخ المناقشة: 2016/05/22

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- د/بوعبد الله صالح.....أستاذ محاضر (أ)...جامعة المسيلة...رئيسا
- أ/ حوحو مصطفى.....أستاذ مساعد (أ)...جامعة المسيلة...مشرفا ومقررا
- أ/حطي شاكرا السراج.....أستاذة مساعدة (أ)...جامعة المسيلة...ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

إن الحمد لله نحمده ونستعينه على أنه وفقنا في إتمام هذا البحث ونتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الأستاذ المشرف: **حوقو مصطفى** على نصائحه وتوجيهاته طيلة هذا المشوار.

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة الذين لم يخلوا علي بالنصح والتشجيع.

وأخيرا أتوجه بعميق الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أروضتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى من كانوا سندي وقوتي وملأذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم بالله زملائي وأصدقائي المخلصين

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الاهداء
	شكر و عرفان
	مختصر المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المختصرات
	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	
09	تمهيد
10	المبحث الاول: المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
10	المطلب الاول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
17	المطلب الأول: مراحل تطور ومفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
20	المطلب الثاني : المفاهيم القاعدية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
25	المطلب الثالث: أهداف وتقنيات التنبؤ للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
30	المبحث الثالث: مرتكزات ومقومات ومبادئ التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
30	المطلب الأول: مرتكزات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
32	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
33	المطلب الثالث: مقومات ومشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: اهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي	
	تمهيد
38	المبحث الاول: المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات
38	المطلب الأول: الأسس النظرية للأداء
41	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للأداء المالي

44	المطلب الثالث : مؤشرات الأداء المالي
47	المبحث الثاني: التسيير التنبؤي وبطاقة الأداء المتوازن
47	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
51	المطلب الثاني:المطلب الثاني: تقييم وتكامل الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثالث: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية
55	المبحث الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تفعيل أدوات مراقبة التسيير وتحسين الاداء المالي
56	المطلب الأول: تقدير تطورات واحتياجات الكفاءات والتكوين
58	المطلب الثاني: تفعيل المعلومات المتاحة وإنشاء أدوات تحليل مشتركة
62	المطلب الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المطاحن	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة
66	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الرياض سطيف
68	المطلب الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة وأهدافها
69	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
73	المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية
73	المطلب الاول: الطريقة المتبعة
77	المطلب الثاني: الادوات والاجراءات المتبعة
78	المطلب الثالث:التحليل الاحصائي لخصائص العينة
79	المبحث الثالث: الدراسة القياسية
85	المطلب الاول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الثاني: تحليل نموذج الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة العامة
101	قائمة المراجع
107	فهرس المحتويات
111	الملاحق



## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	اهداف ادارة الموارد البشرية	1-1
22	خطوات تحليل الوظائف	2-1
24	الابعاد الثلاثة للكفاءة	3-1
27	هرم الاعداد " كبة صفوف "	4-1
29	هرم الاعداد " كرة روعبي "	5-1
39	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية	1-2
47	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	2-2
52	تكامل محاور بطاقة الاداء المتوازن	3-2
67	اختصاصات المؤسسات التابعة لمؤسسة رياض سطياف	1-3
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	2-3
76	متغيرات الدراسة	3-3
76	يوضح نموذج الدراسة	4-3
79	يوضح افراد توزيع العينة حسب الجنس	5-3
80	يوضح افراد توزيع العينة حسب السن	6-3
81	يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	7-3
82	يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	8-3
83	يوضح توزيع افراد العينة حسب اقدمية العمل	9-3
93	النموذج القياسي للدراسة	10-3

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
73	الاحصائيات الخاصة استمارة الاستبيان	1-3
75	يوضح درجة الموافقة	2-3
77	مقياس ليكرت	3-3
78	قيمة معامل الفا كرومباخ	5-3
78	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-3
79	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	7-3
81	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8-3
82	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	9-3
83	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	10-3
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى أهمية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة	11-3
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى أهمية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة	12-3
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى اهمية التكوين في المؤسسة محل الدراسة.	13-3
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى اهمية الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.	14-3
90	ملخص نتائج الانحدار المتعدد	15-3
91	نتائج التحليل للمتغيرات المفسرة على المتغير التابع	16-3
93	الاجابة عن الفرضيات	17-3


## فهرس الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
111	الاستبيان	1
114	الاساتذة المحكمين للاستبيان	2
114	معامل كرونباخ	3


115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التوظيف في المؤسسة محل الدراسة	4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة	5
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التكوين في المؤسسة محل الدراسة.	6
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.	7
119	نتائج التحليل الانحدار المتعدد	8

قائمة المختصرات:

الدلالة	الرمز
Recrutement : التوظيف	R
Gestion du carrière : تسيير المسار المهني	GC
Formation : التكوين	F
Performance Financière : الأداء المالي	PF
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Copmétances : التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات	GPEC



# مقدمة عامة



تعد المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين الموارد البشرية والطبيعية والعناصر المالية والفنية تحت مجموعة من الظروف، وهذا لتحقيق اهداف تضمن بقاءها واستمرارها في وسط يمتاز بالمرونة والتغيرات اليومية، واستمرارها لا يعني ابدأ فكرة البقاء فقط بل البقاء مع الزيادة والتطور، وذلك عن طريق انتهاج تقنيات وأساليب تسيير فعالة ترفع من مستوى أدائها وتؤهّلها للمنافسة الداخلية والخارجية.

كما أن إهتمام ادارة المؤسسة بضرورة التعرف على مدى كفاءة النظام المعمول به ومدى تنفيذ الخطط والسياسات المنتهجة ادى الى ضرورة تواجد مصلحة مهمة ضمن مصالحها وهي مصلحة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر قلب العمل الإداري، ضمن هذه المصلحة توجد خلية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتي تعتبر بدورها جوهر ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه بإعتبارها وظيفة ادارية يتم الاعتماد عليها في القيام بعملية التسيير في المؤسسة، من اجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة.

ويعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات العنصر الاساسي الذي يمكن المؤسسات الاقتصادية من معرفة والتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الافراد من جهة والوظائف من جهة أخرى، حيث يشكل التوظيف وتسيير المسار المهني تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين كمية ونوعية الموارد البشرية ومتطلبات ووظائفهم، كما يشكل التكوين الفعال اداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة لتطوير كفاءاتها البشرية وتحسين ادائها المالي.

ومن جهة أخرى، فإن تحسين الأداء التنظيمي بما في ذلك الأداء المالي -الذي يعتبر أهم جوانب الأداء- كان ولا يزال محور اهتمام المؤسسات المعاصرة والتي تسعى إلى خلق القيمة المضافة باستمرار، حيث تهدف الادارة العليا لكل مؤسسة الى تحقيق احسن اداء ممكن يكسبها مكانة ومركز تنافسي قوي كون تحسين الاداء المالي من الاهداف الاساسية لاي مؤسسة وسعيها لتحقيقه متوقف على الوظائف والسياسات التي تنتهجها، ويعمل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة كوسيلة فعالة للوقوف على ضعف وقوة العمليات والاجراءات التي تتبعها المؤسسة بغرض تحقيق اهدافها وبالتالي تحسين ادائها المالي.

وانطلاقا مما سبق تبرز اشكالية بحثنا والمتمثلة فيما يلي:

ما مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقا من الاشكالية المطروحة تظهر لدينا الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وما هي أهم النماذج المعتمدة في تقدير الوظائف والمناصب داخل المؤسسة؟
- ما هي المكانة التي يلعبها الأداء المالي ضمن جوانب الأداء التنظيمي؟ وما هي أهم مؤشرات تقييمه؟
- ما مدى قدرة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على التحكم في التطورات التي تحدث على الافراد والوظائف في المؤسسة، وما هي مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- ما هو واقع التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟ وما مدى مساهمته في تحسين ادائها المالي؟

### فرضيات البحث:

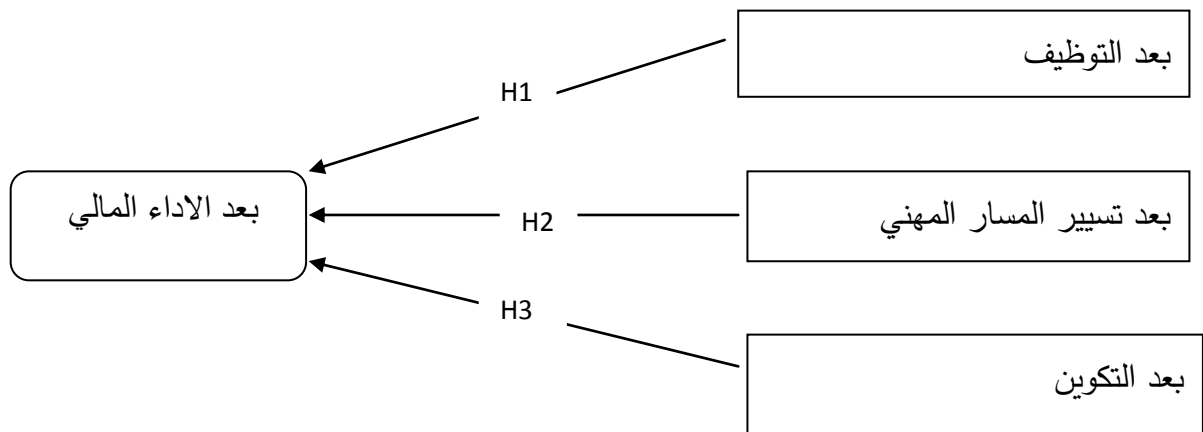
في محاولة لمعالجة اشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على الأداء المالي.

وبغية التفصيل أكثر في حيثيات الدراسة تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية استنتاجا من الفرضية الأساسية سابقة الذكر وفقا لما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على الأداء المالي.
  - الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير المسار المهني على الأداء المالي.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء المالي.
- نموذج الدراسة: سمحت الفرضيات السابقة ببناء نموذج الدراسة وفقا للشكل التالي:

### ابعاد GPEC



## الدراسات السابقة:

1- دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على راس المال الفكري كميزة، موساوي زهية، اطروحة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2016/2015

الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل في الى اي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ان يساهم في المحافظة على تميز راس المال الفكري من خلال الادوات التي يقترحها النموذج. وقد توصلت الباحثة إلى أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية و النوعية، كما توصلت الباحثة إلى أن الآليات مثل دفتر الوظائف النموذج ومرجعية الكفاءات تسمح بوضع أسس للغة مشتركة ومتجددة مبدؤها هو التشابه في الكفاءة ما بين مناصب العمل ، كما أنها تعتبر قاعدة توثيقية للكفاءات الموجودة في المنظمة ولتحديثها المستمر حتى تكون عامل تميز في المؤسسة وحفظها من التقادم.

2- أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة لنيل شهادة ماستر، هاج عبد الرحمان، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011

الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل في كيف يمكن ان تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي؟

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة ان اهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لانظمة الرقابة المتعلقة بالاداء، واداة في يد الادارة العليا للمؤسسة، حث تعمل على مد الادارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول الى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الاداء المالي داخل المؤسسة.

3- اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير، قداش سمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011

الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل في هل يمكن ان يساهم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المطبق في المؤسسة الاقتصادية الخدماتية موبيليس في تقديم خدمة ترضي الزبون؟

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة ان التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات احد المناهج التسييرية الحديثة التي تمكن المؤسسات الاقتصادية الخدمائية من معرفة والتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الافراد من جهة والوظائف من جهة اخرى، وذلك من خلال مختلف الاجراءات والتدابير التي يعتمد عليها.

وقد تم التوصل الى أنه بالرغم من اعتبار عمليتي التوظيف والتدريب كإجراءات تصحيحية لمسعى التسيير التوقعي إلا أن مجهودات المؤسسة محل الدراسة في الاهتمام بهاتين العمليتين مازالت متواضعة و الاعتماد عليهما لحل إشكالية العجز الكمي والنوعي في المواد البشرية متدني

#### 4- تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مسغوني

منى، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013

الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تتمثل في اي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تطرقت الدراسة الى الابعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كما تطرقت الى الاسس والمقاربات النظرية للاداء التنافسي المتميز في المؤسسة، كذلك اثر التحليل الاستراتيجي لراس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية، وتم اثناء البحث بدراسة ميدانية قصد اختبار فرضيات الدراسة وتحديد واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تم التوصل الى انه يوجد ثلاث نماذج حديثة ورئيسة تجعل من الكفاءات مصدرا اساسيا للميزة التنافسية اولها تسيير المعارف، والثاني نموذج تسيير الكفاءات، اما الثالث نموذج تسيير الجودة. كما تبين ان التدريب والتكوين يعتبر اسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي وتحسين الاداء.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع بحكم تخصصنا "الادارة المالية لمؤسسات".
- رغبة منا للتعرف اكثر على مجال التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
- محاولة افادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الاداء المالي، انطلاقا من دراسة حالة المؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة المطاحن الحضنة-مسيلة- خصوصا، باهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وبالتالي توفير تسيير جيد يساهم في رفع مستواها المالي.

**أهمية البحث:**

- أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والتي يمكن ان تؤدي باداء المؤسسة الى الاحسن عن طريق زيادة العوائد وبالتالي الرفع من القيمة السوقية واحتلال مركز تنافسي.
- أهمية نتائج التوظيف، التكوين، تسيير المسار المهني، التي يمكن من شأنها المساهمة بشكل كبير في تنمية المؤسسة والتي تحسن بطريقة مباشرة او غير مباشرة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة.

**أهداف البحث:**

- توضيح ماهية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
- توضيح أهمية تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- الاهتمام بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وتبيان الدور الذي يلعبه في تحسين الاداء المالي.

**منهج الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك استنادا لطبيعة موضوع البحث، فالمنهج الوصفي يستخدم لمعرفة اساسيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والاداء المالي وذلك من خلال التطرق الى مختلف المفاهيم النظرية لكل من التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والاداء المالي بالاستعانة بالكتب والمجلات العلمية والمقالات وشبكة الانترنت، اما المنهج التحليلي فيستخدم في تقييم مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي، وتم التطرق لدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة في الجانب النظري بالاستعانة باداة المقابلة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم الاستعانة بها في تحليل النتائج المتوصل اليها.

**تقسيمات البحث:**

من اجل معالجة الاشكالية ومحاولة الاجابة على اسئلة الموضوع، وسعينا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من خطئها، تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، خصص الفصل الاول منه للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات حيث تعرضنا الى مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، اهدافه، مرتكزاته، مراحل تطوره، مقوماته.

اما الفصل الثاني فيعالج أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي من خلال تناول ماهية الاداء المالي ومؤشرات قياسه، وتقييمه من خلال بطاقة الاداء المتوازن، بالاضافة الى التطرق الى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي.

اما الفصل الثالث فتناول دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ( التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين) في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المطاحن، وذلك بإسقاط الجانب النظري الى الجانب التطبيقي وتطرقنا من خلاله الى التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

وعلى اساس هذه الدراسة تم اختبار صحة الفرضيات للوصول الى نتائج وتقديم توصيات.

#### صعوبات الدراسة:

-قلة المراجع التي تجمع بين متغيري الدراسة.

-تأخر تاريخ التريص.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير

النتبؤي للوظائف

والكفاءات

**تمهيد:**

لطالما كان التنبؤ في كل المؤسسات مرحلة أساسية لكن معقدة وميزتها عدم الدقة في بعض الأحيان وذلك نتيجة للتطورات التي يشهدها المحيط، بل السرعة في التطور والتي كان لها انعكاسات مختلفة عليها، فالمنظمة بحاجة دائمة لتوفير موارد بشرية نوعية وكمية في الوقت المناسب، فكان البحث عن مناهج وسبل من اجل تامين الموارد البشرية المتميزة في الوقت المناسب والمحافظة عليها.

ويعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات أحد المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات، متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

في ظل الصعود المتواصل لدور النقابات وتأثيرها في توفير الظروف المناسبة للموظف التي تتماشى مع تطلعاته يعتبر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات أداة للحوار الاجتماعي، وميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات، وبعد فردي يساعد الموظف على إن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني.

ولهذا إرتأينا ان نقسم الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الاول: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**

**المبحث الثاني:عموميات حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات**

**المبحث الثالث: مرتكزات ومقومات ومبادئ التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات**

## المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعد الإدارة بصفة عامة هي عملية تعبئة وتوجيه موارد المؤسسة المادية منها والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الإدارة كنشاط تتضمن شقين متكاملين، أحدهما يخص الموارد البشرية للمؤسسة في حين يتعلق الشق الثاني بباقي مواردها الأخرى. ونود من خلال هذا التقديم أن نشير إلى أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يختص بجانب الأفراد في المؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي خلاصة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة بشرية متخصصة ترعى شؤون المنظمة فكانت البدايات مع نشاط أستمده أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل علم النفس الصناعي، علم الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>1</sup>، لذا آمنت الإدارات الحديثة بأن نجاحها مرهون بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية، وأن الموارد البشرية هم أهم وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة لذا لا بد من توفير كل ما يلزم وتهيئة الظروف الملائمة لهم .

إن تفسير هذا الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة يعود إلى عدة عوامل أهمها<sup>2</sup>:

- ظروف الحرب أدت إلى ظهور عجز كبير في الأيدي العاملة في كثير من الدول.
- تدخل الدول المتزايد في النشاط الاقتصادي ، خصوصاً بعد الكساد العالمي.
- ضخامة الإنتاج، وجسامة المشاريع أدت إلى تحول كبير في أساليب توفير اليد العاملة وتميئتها وتشغيلها، ما انعكس سلباً على نمط علاقات العمل.
- تزايد قوة إتحاد النقابات وفشل الإدارات في تطوير العلاقات الإنسانية.
- التطور الكبير والسريع الذي عرفته الصناعة ما تطلب ضرورة توفير يد عاملة مدربة مؤهلة.
- تحسن المستوى الثقافي والتعليمي مما أدى إلى زيادة الوعي لدى العاملين.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص20.

<sup>2</sup> - علي بن نوار، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأهرامات للنشر، 2001، ص 114.

## ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علم الاجتماع قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف والنظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون.
- إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل، وبين الوظائف التي توجد في المنظمة<sup>1</sup>.
  - إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحددة<sup>2</sup>.
  - يعرفها بيار (Pierre - j - c) بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو:
    - الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
    - حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل (التكنولوجيا، الأهداف، الثقافة ...). وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين المنظمة. ويتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى<sup>3</sup>.
  - يرى شيرمان و شوردين (Sherman & Churdun) إن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص41.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص20.

<sup>3</sup> - زين الدين بلوصيف، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع وآفاق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة، 1995، ص19.

<sup>4</sup> -نبيلة جعيجع، حياة برا هيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13 و14 ديسمبر، 2011، ص4.

## المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظيفتين: الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة وقبل شرح أهم الوظائف التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها، والمتمثلة في التسيير الحسن لمواردها البشرية. "إن الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، تعتبر ذات أهمية بالغة كوسيلة لا غنى عنها لتحقيق الغايات الإنسانية"<sup>1</sup>.

### أولاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

• **تحليل الوظائف:** يتم من خلال جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها وخصائصها وطبيعتها. أي أن عملية تحليل الوظائف تساعد في تزويد المؤسسة بالمعلومات عن الوظائف، من أجل تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات اللازمة للقيام بأداء الوظيفة. وكذا تحديد المعارف والقدرات والمهارات. أي أن عملية تحليل الوظائف تختص بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة. وهذا لن يتم إلا من خلال العمل على "حصر الوظائف في المنظمة وتحليلها بالاستناد إلى عوامل التحليل المختلفة كواجبات ومسؤوليات الوظيفة، الإشراف الذي تمارسه، ظروف ومكان العمل ثم توصيف الوظائف التي تم حصرها من خلال إعداد بيان مكتوب يبين واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وأهدافها وظروف أدائها"<sup>2</sup>.

• **تخطيط القوى العاملة:** يقصد بها توفير الموارد البشرية اللازمة حسب الكفاءات والتخصصات المرغوبة، من خلال النوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية تساهم في خلق بيئة مناسبة تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين ما هو مطلوب من اليد العاملة وما هو معروض.

• **الاختيار والتعيين:** "إن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع خططها وأهدافها واستراتيجياتها موضع التنفيذ"<sup>3</sup>. أي أنه يتم من خلال هذه الوظيفة اختيار وانتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات والكفاءات الضرورية واللائمة والمناسبة لشغل الوظائف في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمود احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص25.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص144.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ط1، آلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص20.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

• **التدريب:** عملية يتم من خلالها تعليم الأفراد المهارات وإعطائهم المعرفة والسلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم حسب ما هو مرغوب، ومن ثم تطوير قدرات الفرد وبالتالي تعزيز كفاءته في القيام بالعمل المنوط به.

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتحسينها وتوجيهها بشكل بناء، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج الأفراد العاملين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

• **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، إذ يجب إعطاء الموظف الأجر العادل الذي يتناسب وأهمية العمل الذي يقوم به، إذ يعتبر نظام الأجور أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة والقادر على تحقيق أهدافها. إذ يعتبر نظاما أساسيا له دور فعال في استقرار الأفراد العاملين في الوظائف وبالتالي الوصول للرضا عن المهام التي يجب أن تنجز.

• **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر البرامج التي تساهم في إتاحة الفرص للعامل من اجل الحصول على التدريب والترقية بما يتناسب مع المهارات والقدرات. يتم من خلال تخطيط المسار المهني توضيح مستقبل العمل في المؤسسة لكل من يعمل بها، ومن ثم يمكن للفرد العامل أن يحدد طموحه الوظيفي المستقبلي وهذا من خلال ما تضعه إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية متعددة ومتنوعة.

• **تقييم الأداء:** يعرف على أنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"<sup>1</sup>. أي انه يتم من خلال هذه العملية تحديد المستوى المطلوب بناء على الوصف والمواصفات الوظيفية، ومن ثم يمكن تقييم أداء الموارد البشرية من خلال الوقوف على أسباب وضع الأداء الحالي ومن ثم معالجة النقص أو الضعف فيه وتجسيته مستقبلا.

<sup>1</sup> - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص17.

ثانياً: الوظائف المساعدة<sup>1</sup>:

- العلاقات مع النقابات: بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العالمية والتأديب والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
- ساعات وجداول العمل: بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية وظيفية من وظائف المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تؤمن الإدارة العليا في شركة MTN بأهمية العنصر البشري في تطوير عملها، وعليه يحتل قسم إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية بارزة ضمن الإدارة العليا في الشركة باعتباره شريكاً أساسياً لجميع الأقسام والمدراء التنفيذيين وفي وضع إستراتيجية الشركة وتنفيذها أيضاً، وخلق ثقافة الشركة التي تحقق رؤية وأهداف المجموعة . وتكتسي إدارة الموارد البشرية أهميتها الكبيرة للعديد من العوامل هي<sup>2</sup>:
- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.
  - أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت، وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.
  - أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار امجد للنشر والتوزيع، 2014، ص130.

<sup>2</sup> أحمد رمضان ، مجلة جبهة (نسخة إلكترونية): [joughina.com/magazine/archive\\_article.php?id=577](http://joughina.com/magazine/archive_article.php?id=577) تاريخ الاطلاع 2016-03-

( 01 )، العدد 47، 2009.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

- أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
  - أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في<sup>1</sup>:
    - أ - تحدي العولمة.
    - ب - تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.
    - ت - التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.
    - ث - خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.
    - ج - التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.
- وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.<sup>2</sup>

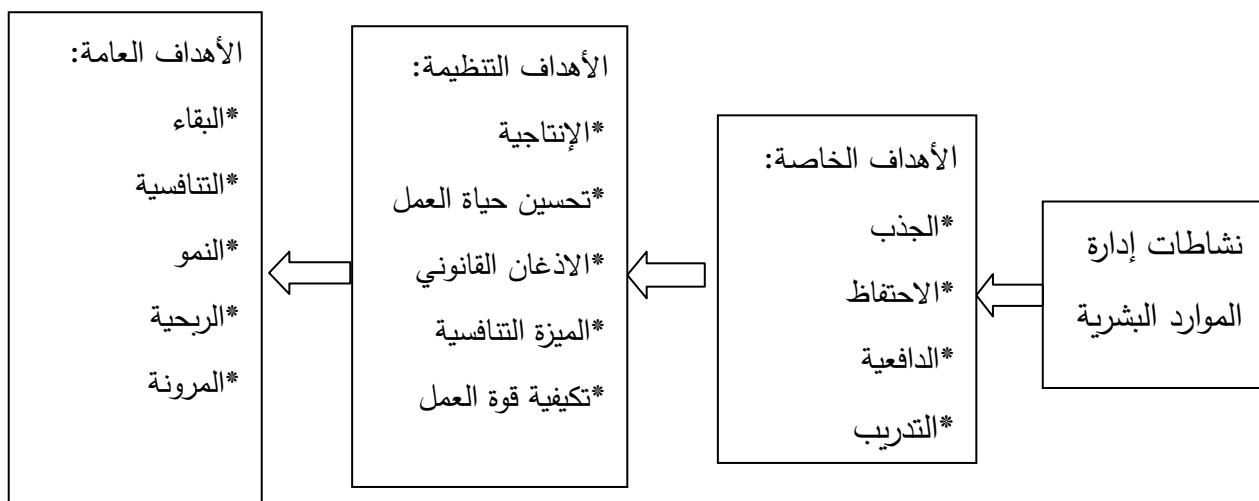
### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف اعم واشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف كما يصورها احد الكتاب ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة وكما يظهرها الشكل التالي:

<sup>1</sup> - عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، صص 39-40.

<sup>2</sup> - سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، صص 63.

الشكل رقم (1-1): اهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005،

ص ص34-35.

نلاحظ من الشكل تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات ولأسباب الآتية: كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً تداؤبياً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص ص34-35.

## المبحث الثاني:عموميات حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

يعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إحدى المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات والتوقع لكل ما يحمله مستقبلها بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

لقد أدت التطورات السريعة الحاصلة في الاقتصاد العالمي والتي مست جميع المستويات والنتيجة أساسا عن المنافسة الشديدة، والتطور التكنولوجي الهائل، إلى ضرورة البحث عن سبل لمواجهة هذه التحديات ومسايرتها من أجل ضمان البقاء والاستمرار .

### المطلب الأول: مراحل تطور ومفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

#### أولاً: مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

يعرف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بأنه مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر<sup>2</sup>.

حسب فرونسواز ( Françoise ) التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يتضمن شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التنبؤي للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة<sup>3</sup>.

حسب ديمتري ويس (Dimitri Weiss) التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي<sup>4</sup>، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير إستراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي) .

1- Dimitri Weiss, Gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirages, Paris 2001, p388.

2 - Jean Pierre et autres, Gestion des ressources humaine, 3<sup>eme</sup> édition édarmand Colin, Dalloz, 2000, p 58.

3 -Françoise Kerlan, Guide de la GPEC, 2<sup>eme</sup> édition, édition d'Organisation Paris, 2005, p16.

4 -Dimitri Weiss, op, cit, p388.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

أما على المستوى الفردي، مثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعه الخاص بتطوره المهني.

لقد انطلق "سيتو" في إعطاء مفهوم التسيير التنبؤي "هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلا عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر<sup>1</sup>.

أما "اللو بوير واكيليان" فيعرف على أنه "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"<sup>2</sup>.

وتعرفه كارلن بأنه "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات"، فالتسيير التنبؤي للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التنبؤي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة<sup>3</sup>.

وعليه نصل إلى تعريف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة لذلك.

### ثانيا: مراحل تطور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات<sup>4</sup>:

إن فكرة التسيير التنبؤي تعود إلى فترة الستينات، فطريقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

<sup>1</sup> - عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد7، 2009، ص190.

<sup>2</sup> - عمر شريف، نفس المرجع، ص190.

<sup>3</sup> - عرابش زينة، فاطمة الزهراء نويجي ، واقع التسيير التقديري والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة شركة توزيع كهرباء وغاز الغرب sdo-غليزان-، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013، ص5.

<sup>4</sup> - لحو عبد القادر، داسة إسماعيل، مساهمة التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013، ص9-10.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

تصنف التطورات التي عرفها برنامج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إلى أربع مراحل أساسية، تتمثل في التسيير التنبؤي للإفراد السائد خلال فترة الستينات، ثم يليها التسيير التنبؤي للحياة المهنية خلال سنوات السبعينات، ومن ثم الانتقال في الثمانيات إلى التسيير التنبؤي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة فتميزت بظهور مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم للتنافسية المؤسسة وذلك تزامنا مع ظهور مفهوم المؤسسة المرنة وكان ذلك خلال فترة التسعينات.

ومن خلال هذا يمكن عرض أهم المعالم التي تميزت بها كل فترة من المراحل:

- **التسيير التنبؤي للأفراد - فترة الستينيات:** تميزت هذه الفترة بسيادة الأسس العلمية بظهور مجال بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، ويرى Mallet إن التسيير التنبؤي للأفراد يهتم بالطرق التي تدرس الأوجه المشتركة لتطور الطبقة العاملة ( أوجه ديمغرافية، دخول، خروج ).

- **التسيير التنبؤي للحياة المهنية - فترة السبعينات:** حظيت فيها مدرسة العلاقات الإنسانية باهتمام واسع، ويعرفه Mallet بالطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد والمجموعة موظفين معرفين. ومن بين الانتقادات الموجهة إليها تركيزها على الفرد فقط.

- **التسيير التنبؤي للوظائف - فترة الثمانيات:** ظهر هذا التوجه نتيجة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعلها تحاول تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل هذا النموذج. ويرى جيلبر إن هذا النموذج قام على انتقاد النماذج التي سبقته، حيث ترد مقولة لوبوترف: إن التسيير التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا، إن النماذج الاسقاطية والتنبؤية التي اشتغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنظمة يجب إن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي. إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته.

لكن طرح التساؤل حول دور الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية فهي وصفية أكثر من كونها توقعية، لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة و التنافسية الشديدة والحاجة نحو إدارة التغيير.

- **التسيير التنبؤي للكفاءات - فترة التسعينات:** في نماذج التسيير التنبؤي للوظائف نجد أن الكفاءة ظهرت بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية اهتم ببعده نوعي وفردى، إن الحركات والتوجهات التي دعمت مقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر فأكثر خاصة ابتداء من سنوات التسعينات حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم. وقد ظهرت عدة وسائل وأدوات يتم من خلالها تجسيد هذه المقاربة عمليا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها، كما تم اصطلاح الوظيفة النموذج الدينامكية التي تهدف إلى توقع إنتاج الكفاءات. لقد أصبح الهدف إذن هو تسيير الاحتمالات التي تتعلق بتطور محتوى الأنشطة وهدف التسيير للكفاءة تحديد مجالات للحركية وتطورات ممكنة .

### المطلب الثاني: المفاهيم القاعدية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

#### أولا:الوظائف والمفاهيم المحاذية لها

**1-تحديد مفهوم الوظيفة:** قبل تقديم مفهوم للوظيفة سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات ذات الصلة مثل (النشاط، المهنة، المهمة والمنصب).

**1-1-المهنة:** يقصد بالمهنة مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد، والمهنة لا تخضع لعملية التحليل وإنما تخضع لعملية التصنيف<sup>1</sup>.

**1-2-النشاط:** يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد اصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى<sup>2</sup>.

**1-3-المهمة:** مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل تصميم الامتحانات لاختبار قدرات الطالب المعرفية أو الذهنية أو التحليلية.

**1-4-المنصب:** هو مجموعة المهام المحددة ضمن هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة .

**1-5-الوظيفة:** مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفي عام مثل أستاذ إدارة أعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص73.

<sup>2</sup> -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص138.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع، ص138.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

وينطبق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يستلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام والميزانية المالية المخصصة له<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن مفهوم الوظيفة هو اشمول وأوسع من المفردات المحاذية لها ويمكن الوصول إلى النتيجة التالية:

$$\text{الوظيفة} = \text{مجموع ( الواجبات + المهام + الأعمال + المسؤوليات )}$$

**2-تحليل الوظائف:** عملية تحليل الوظائف هي أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها<sup>2</sup>.

يعرف تحليل الوظائف بأنه عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح<sup>3</sup>.

أي إن تحليل الوظيفة هو عملية رصد لمجموعة من المعلومات عن مميزات وخصائص و احتياجات كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة، لكي نصل إلى تحديد الأشخاص والكفاءات والنتائج المراد الوصول إليها ضمن كل وظيفة.

أما وصف الوظيفة يقصد به وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة<sup>4</sup>.

ومن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات والكفاءات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

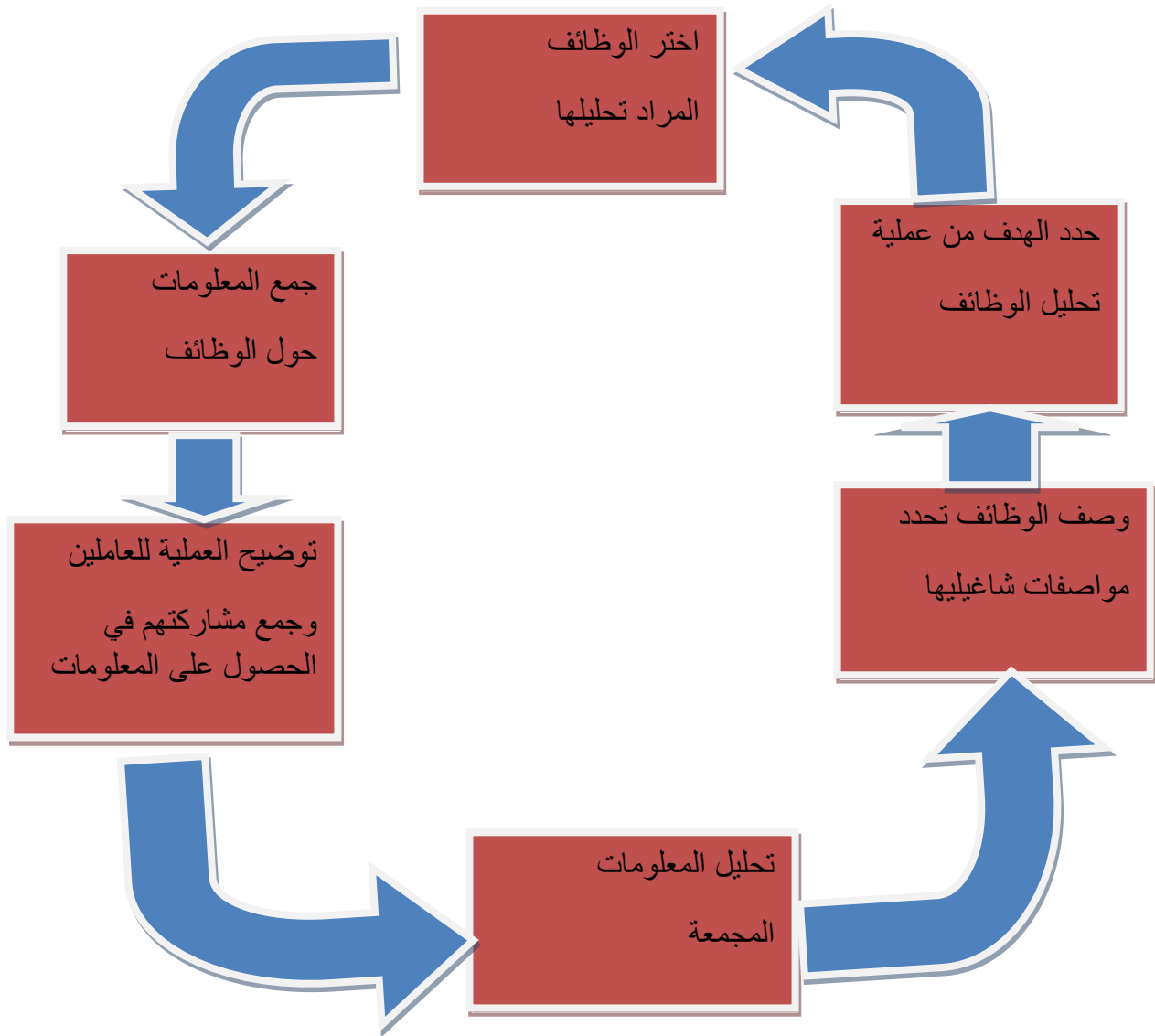
<sup>1</sup> -شكر مدلس، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2007، ص70.

<sup>2</sup> -عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص40.

<sup>3</sup> -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الابراهيمية -الإسكندرية، 2000، ص54.

<sup>4</sup> -احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص30.

الشكل رقم (1-2): خطوات تحليل الوظائف



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص54.

من خلال الشكل رقم (1-2) نجد أن عملية تحليل الوظائف تمر بالمراحل التالية:

- **تحديد الهدف من عملية التحليل:** بمعنى السبب الأساسي لهذه العملية، فهل يتعلق الأمر بنمو توسيع، اندماج، زوال وظائف، وجود صعوبات تواجه المؤسسة، أو ظروف أخرى.
- **تحديد الوظائف المراد تحليلها:** معنى تحديد الوظائف التي قد تمسها مستها بعض التغييرات والتطورات والواجب تحليلها.
- **جمع معلومات الوظائف:** وهنا يوجد مصدرين لجمع المعلومات، الأول عن طريق المسؤول المباشر عن الوظيفة، والثاني عن طريق جمع آراء ومشاركة العاملين ذوي الخبرة والدراية.
- **تحليل المعلومات المجمعة.**

• تحديد وصف دقيق للوظيفة وشاغلها.

3-تصميم الوظائف :

يقصد بتصميم الوظائف حسب العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة بالمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرف تصميم الوظائف بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين نلتزم بوجود ركائز لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف وهي:

- أهداف المؤسسة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- احتياجات وتوقعات العاملين من الوظائف التي يشغلونها.

ثانيا: تعريف وخصائص الكفاءات البشرية

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي المؤسسة هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف بحسب طبيعة وموارد كل مؤسسة، أي ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمة) بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة.

ونظرا لاحتلال مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، هذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءات وأنواعها.

**1-تعريف الكفاءات:** تعرف الكفاءات بأنها مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة<sup>3</sup>.

كما تعرف الكفاءات المهنية بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية الصحافية، جدة، 1993، ص166.

<sup>2</sup> -عادل حرحوش، مرجع سابق، ص49.

<sup>3</sup> -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص26

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

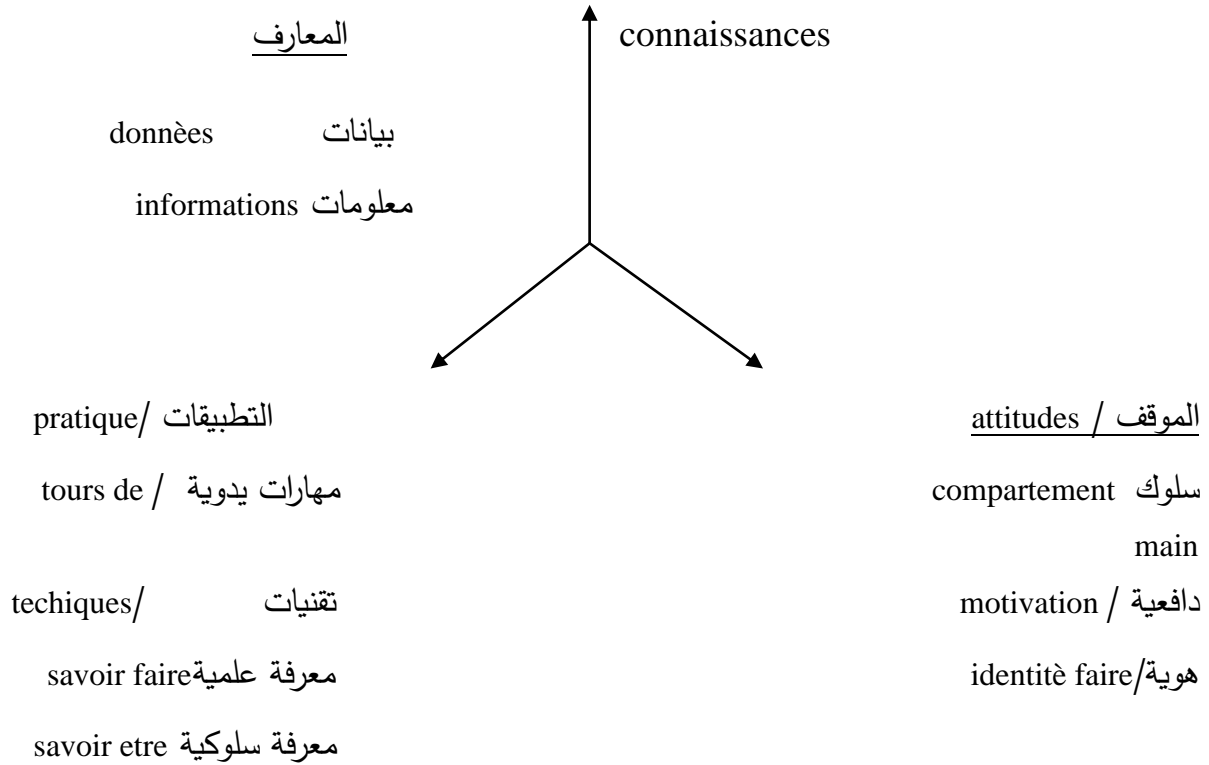
وكما عرفها admit & shoemaker إن الكفاءات بأنها قدرة المؤسسة على بذل (أو استخدام) مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف معين.

ويضيفان إن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات، وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة<sup>2</sup>.

على ضوء التعاريف السابقة يمكن القول إن الكفاءة تعني استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها والتحكم فيها من حيث:

- انجاز المهام والأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة، وذلك باستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يتطلبها هذه المهام والأنشطة.
- مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر وذلك باليقظة (المتابعة) والتعلم المستمرين.

### الشكل رقم (1-3): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع نفسه، 2009، ص 119.

<sup>1</sup> -رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005، ص 182.

<sup>2</sup> -ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية المورد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، جامعة معسكر، الجزائر، 2009، ص ص 115-116.

## 2-خصائص الكفاءات:

تعتبر الكفاءات من بين أهم ما يميز المورد البشري حيث تسمح له بسرعة رد الفعل، ومواكبة كافة التغيرات التي تحدث من حوله بالاطافة إلى أهميتها في تسيير الموارد البشرية.

حسب لوبلات (J.Leplat) فإن الكفاءات أربع خصائص هي<sup>1</sup>:

**1-2-عملية موجهة:** أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين، كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين، ونجد أن المهارات ترتبط ارتباط مباشر بوضعيات العمل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

**2-2-عملية مهيكلة:** فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها، من معارف وممارسات وبالتالي فهي تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

**2-3-مفهوم مجرد:** إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

**2-4-مكتسبة:** فالمورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وان الكفاءات تكون مفيدة للمؤسسة إذا تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص فان الكفاءات تتميز بالخصائص التالية :

- صعوبة التقليد أو النقل.
- لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم.
- إن الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، تكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.
- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.

**المطلب الثالث : أهداف وتقنيات التنبؤ للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:**

**أولاً: أهداف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.**

تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من النموذج، عن الأهداف التي يبحث الأفراد عنها<sup>2</sup>.

**بالنسبة للمؤسسة:**

- الرفع من التنافسية و توقع تطورات المنظمات.

<sup>1</sup> -بن بريكة الزهرة، موفق سهام، **مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير موارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013.

<sup>2</sup> -موساوي زهية، **دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص ص 97-98.

- توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة.
- تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.
- تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات).
- تشجيع الحركية الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة.
- البحث عن الكفاءات.
- تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية.
- تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف.
- تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.

#### بالنسبة للموظف:

- تدعيم كفاءته حسب تطور وظيفته.
  - الاعتراف بكفاءاته المكتسبة.
  - تحسين استخداميته، ومعرفة أكثر بأبعاد تطوره ( التكوين, الحركية..).
  - رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المؤسسة.
- كل هذه الأهداف وأخرى قد تخفف من عبئ التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات.

#### ثانيا: تقنيات التنبؤ الموارد البشرية المتاحة

تعتبر لوحات القيادة في المنظمات من اهم الاليات وتتضمن كل المعطيات الخاصة بالموظفين في المؤسسة من حيث السن، الجنس، والمؤهلات، وتسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيبة العمالة الحالية في المنظمة.

#### البنيات الهرمية:<sup>1</sup>

-هرم الأعمار: يقول F.DELAY ضعوا مدير أي مؤسسة أمام هرم أعمار منظمته سيدرك فوراً أهمية التسيير التنبؤي للوظائف، فلهرم الأعمار تأثير ودور كبير في استمرارية المنظمة في نشاطها وتأمين بقائها.

تعتبر هذه الاداة من اقدم الوسائل المستخدمة في المنظمات لان السن متغير يتميز بالبساطة وإمكانية التقييم الكمي لهو موضوعيته.

لدراسة هرم الاعمار اهمية كبيرة تصنف كما يلي:

<sup>1</sup> -موساوي زهية، مرجع سابق، 2015-2016، ص56.

## الفصل الأول:.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

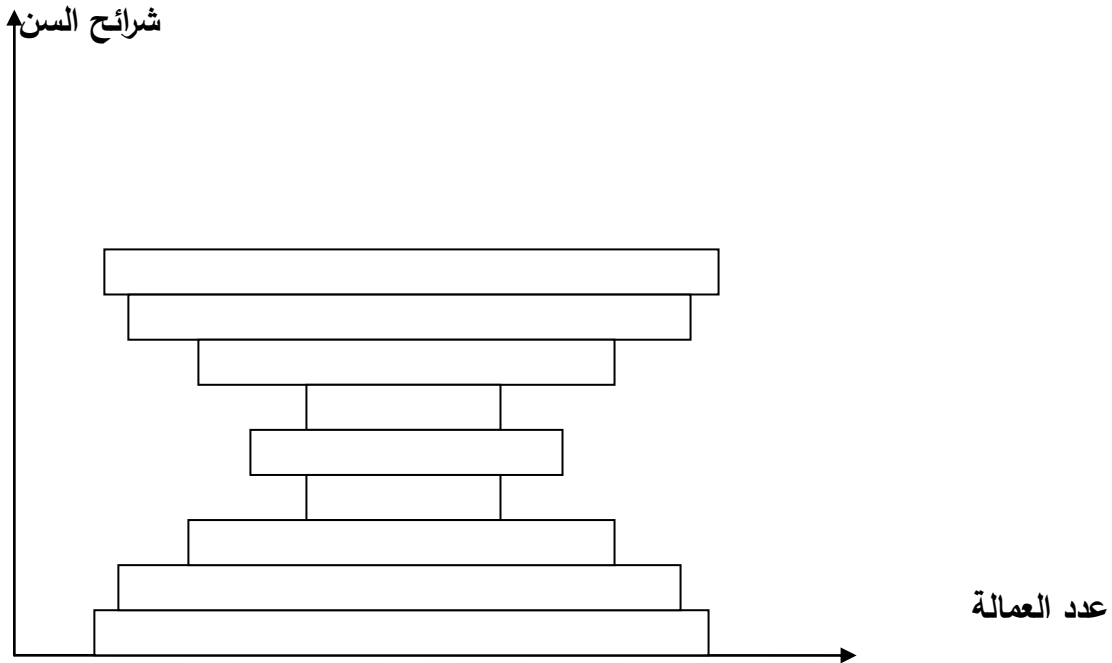
- يزود المنظمات بمعلومات متنوعة حول العمالة الموجودة حاليا بها.
- يدمج البعد الديناميكي بتصور للتطورات الطبيعية التي ستمس العمالة المعنية.
- له اهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم مابين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد للمؤسسة.

### النماذج المختلفة لأهرام السن:<sup>1</sup>

يرى فاتكيل(VATEVILLE) أن كل مؤسسة تقوم بإعداد نموذج خاص بها يأخذ بعين الاعتبار تصوراتها وأهدافها الاقتصادية (تكنولوجيا سلع اسواق) والاجتماعية (نظام ترقية، احالة على التقاعد)، يضيف L.MALLET بأنه لا توجد بنية مثالية لهرم السن وإنما يتم تحديدها اعتمادا على ثلاث تساؤلات تطرح:

- تتعلق بتجديد العمالة.
- بالتدريب والمسار المهني.
- بمستوى الاندماج مابين مختلف شرائح السن.

### الشكل رقم (1-4): هرم الاعمار "كبة صفوف" pelote de laine



المصدر: موساوي زهية، مرجع سابق، ص57.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، مرجع سابق، ص57.

• مميزاتهما:

- 1- تمثيل ضئيل للشريحة العمالية الوسيطة.
- 2- وجود توازن بين شريحة العمال الشابة، والشريحة المتقدمة السن، مما يشكل قطبان متقاربان عدديا وهما القطبان الاكثر عددا من الشريحة الوسيطة.
- 3- نجدها خاصة في مؤسسات قد اوقفت او جمدت التوظيف لفترة معينة ثم عاودت التوظيف بعد ذلك في مستوى مقارب للسابق.

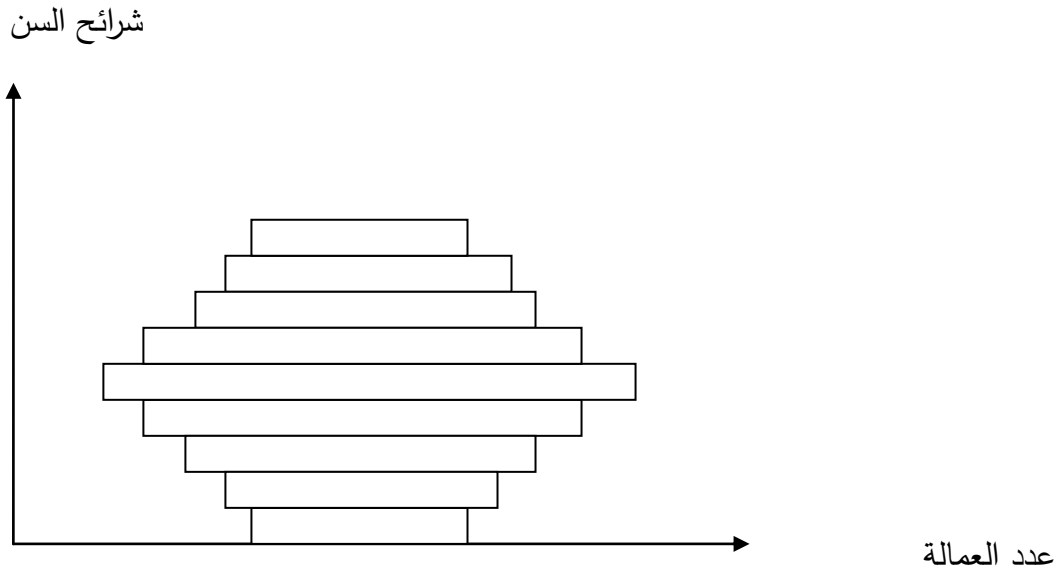
• ايجابياتها:

يمكن اعتبارها الوحيدة المتميزة بتكلفة متوسطة للرواتب خاصة وان عدد الموظفين الشباب هو مساوي تقريبا لعدد الموظفين الكبار السن.

• سلبياتها:

- 1- هرم غير منتج نوعا ما بسبب الصراعات التي تنشأ ما بين الجيلين الكبار السن، والشباب ما يسبب تصادم وتناقض فكري يجعلهما لا يتفقان في الكثير من أمور العمل.
- 2- شريحة وسيطة قليلة العدد ما يعيق مهمتها في خلق تنسيق وربط ما بين الجيلين، فيضيع معظم وقت العمل في البحث عن توافق ما بين طرق تفكيرهم.
- 3- تفرض البنية ترقية موظفين شباب الى مناصب مسؤولية دون ان يكتسبوا التجربة المطلوبة التي تؤهلهم لشغل المنصب، بسبب احالة طبقة كبيرة من الموظفين على التقاعد، وبما ان الشريحة الوسيطة قليلة العدد فلا يمكنها ان تغطي احتياجات المؤسسة مما يدفعها للجوء الى ترقية سريعة للموظفين الشباب.

الشكل رقم(1-5): هرم الاعمار 'كرة روجبي' "ballon de rugby"



المصدر: موساوي زهية، مرجع سابق، ص57.

• مميزاتهما:

وجود فارق ضعيف نسبيا ما بين مختلف شرائح السن رغم ما يظهر أن شريحة السن الوسيطة أكبر عددا، تمثل نموذج مثالي لهرم السن، نتيجة للتوازن المميز لها والذي يوفق ما بين كل الشرائح بصفة متناسقة.

• ايجابياتها:

1- هرم منتج نتيجة التسلسل ما بين مختلف شرائح السن مما يخلق ثقافة مشتركة.  
2- تمنح هامش للتصرف الطبيعي قصد تسيير حالات العمالة الزائدة وبالتالي تجديد الافراد في المؤسسة، وذلك نتيجة للانتظام في الخروج.

• سلبياتها:

هو النموذج يبقى نظريا اكثر منه عملي نتيجة عدم امكانية المحافظة عليه وضبطه في المؤسسة على الحالة الموجودة عليها لسبيين:

- يفترض في كل سنة تجنيد عدد معتبر من العمالة الشابة وعدد قليل في الطبقات التي تليها.
- يفترض اتخاذ اجراءات مغادرة العمالة في كل شرائح السن الموجودة ما بين طبقة السن المتوسطة والكبيرة.

### المبحث الثالث: مرتكزات ومقومات ومبادئ التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

إن التغيرات التي تطرأ على الوظائف في المؤسسة يمكن أن نجد لها أكثر من تفسير وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المعاصرة حيث التنافسية الشديدة وحيث التدفق الهائل للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، فيلاحظ تأثير التنافسية من خلال نتيجة التسابق بين المؤسسات فيما بينها من أجل الظفر بحصص لها في السوق حيث كلما تغيرت حصة المؤسسة بالزيادة أو بالنقصان كلما كان لذلك أثره بصورة طردية على وظائفها، أما تأثير التكنولوجيا فيظهر في استحداث وسائل وأدوات جديدة للعمل أو إجراء تعديلات وتحسينات على الوسائل القديمة مما يؤدي إلى إحلال الآلة محل العامل في بعض الأنشطة أو في مجملها، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى خلق وظائف جديدة بغرض الإشراف على تسيير هذه الآلات.

#### المطلب الأول: مرتكزات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التنبؤي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة فإنها تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

- **الفاعلين (Acteurs):** في مسعى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفين فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ذوي قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعين .
- **الوظيفة النموذجية (Emploi-Type):** تحدد على إنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

ولكن كيف تجمع هذه المناصب ؟

اعتمادا على مفهوم التقارب الأفقي يمكننا تجميع وفي نفس الفئة المناصب الفردية بعضها مع البعض، حتى نتمكن في الأخير من تسييرها بطريقة مشتركة، ونميز هنا بين التقارب الأفقي حيث يتم تجميع المناصب التي تكون من نفس الطبيعة و على نفس المستوى من التعقيد. والتقارب العمودي الذي تحلل فيه المناصب انطلاقا من الأنشطة الابتدائية المتميزة بالبساطة إلى الأنشطة التي تسيير كامل العمل، أي نطلق في تحليلنا من المهام التنفيذية إلى المهام ذات الطبيعة التصورية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaines**, la source d'or, pp 228-229.

## الفصل الأول: .....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

• **الكفاءات (competences):** تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة و مورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة و اللازم الحصول عليها.
- بعد فردي من خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية و منه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

• **الوسائل (outils):** تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

- **الوسائل التحليلية:** و هنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

- **الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار:** وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر الاقدمية الكفاءة... )، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

- **وسائل الاتصال:** هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي و هي تأخذ الأشكال التالية:

✓ **الكفاءة المرجعية:** مجموعة الكفاءة المتوفرة و اللازمة لوظيفة محددة.

✓ **خريطة الوظائف:** وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.

✓ **الأنترنات المسخرة بين مختلف الوظائف:** بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبة .

• **دفتر المهن (le repertoire des métiers):** دفتر المهن هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتطلب لإعداد دفتر المهن المرور بالمراحل التالية :

- تحديد الوظائف النموذجية، وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعليا بالمؤسسة.
- اقتراح تعاريف بثلاث أو خمسة اسطر لكل وظيفة نموذجية.
- مصادقية الدفتر: بحيث نجد الإجراءات بهذا الدفتر.

<sup>1</sup> زهية موساوي، عبد الرزاق بن حبيب، **تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقعية واحتياطية**، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد (3) مارس 2004، ص288.

## المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

تتدرج عملية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة تحت إطار مستقبلي كمي، حيث تنطلق من خلال إتباع مجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1-تحديد المشكلة وتحليل الوضع:

من خلال تحديد مشروع المؤسسة وتحليل الأهداف الإستراتيجية من حيث مانجمنت الموارد البشرية، فإن الخطوة الأولى تهدف إلى المعرفة المفصلة حول المؤسسة داخليا من خلال مواردها الحالية كتحديد حجم الكفاءات، تحديد عدد الوظائف الممكن إغائها، تحديد حجم العمالة الزائد والذي يمكن الاستفادة منه في تعزيز التنشئة الاجتماعية بين العمال وذلك من خلال الاستفادة من مواهب العمال المتعددة والتي يمكن تجميعها معا لتعزيز الحوار الاجتماعي..الخ، إضافة إلى هذا لا بد من القيام باستكشاف مفصل حول البيئة الخارجية للمؤسسة كتحديد الموارد المتوقعة من حيث حجم الكفاءات المتوقع والذي له رؤية إستراتيجية حول التطورات البيئية ويتم ذلك من خلال الاستقطاب والتوظيف، كما يمكن اكتساب الموارد المتوقعة من خلال إرسال العاملين إلى دورات تكوينية داخلية وخارجية وذلك بغية الاستفادة من الخبراء والممارسين.

### 2-تحديد خطة العمل:

خلال هذه المرحلة فسوف يتم تحديد أدوات التنفيذ التوقعية الكمية والتي تتيح الحد من الثغرات التي تم تحديدها عند تحديد المشكلة وتحليل الوضع الراهن، وذلك من حيث الفارق الموجود بين الموارد الحالية والمتوقعة، وتتيح هذه المرحلة القدرة على تنظيم وتوقع التحولات التي من الممكن أن تطرأ على المستوى الجماعي لوظيفة الموارد البشرية (كالتكوين، التوظيف وتسيير الحياة المهنية للعاملين، تسيير الأجور تسيير العلاقات مع العمال، التسيير التنبؤي...الخ)، إضافة إلى توقع تغيرات التي تطرأ على مستوى الفردي (كتقييم الكفاءات من حيث تحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والمتوقعة، إجازات التدريب الفردية...الخ).

<sup>1</sup> - مقدم علال ، عزي سهام، الأساليب الكمية: كأداة للتسيير التقديري للكفاءات والوظائف، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية وخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام: 27-28فيفري، 2013، ص ص5- 6.

### 3-تنفيذ خطط العمل:

تتطلب عملية تتبع ودعم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إنشاء هيكل مستقل (Ad Hoc)، مصمم خصيصا لتلبية الاحتياجات المتعددة التي تطلبها الظروف المتوقعة، مثل هذا التنظيم يضم عادة لجنة توجيهية ومجموعات من فرق المشروع.

تلعب اللجنة التوجيهية دورا محوريا في ضمان السير الحسن لهذه العملية، وذلك بغرض الاتساق بين الأهداف الإستراتيجية العملية لوظيفة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، كل هذا بغية حشد الموارد البشرية الضرورية كليا ونوعيا للوصول إلى الأهداف المسطرة في بداية المشروع.

**المطلب الثالث: مقومات ومشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:**

#### أولا: مقومات التسيير التنبؤي

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة<sup>1</sup>.

وحتى يكون التخطيط سلميا ينبغي أن يتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

1- وضع الأهداف.

2- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.

3- وجود صف تحليلي للوظائف.

4- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

5- وجود تنظيم إداري واضح.

6- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.

7- التشريعات العمالية المعمول بها.

ومما سبق نستنتج أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها

بدقة للعمل أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 41.

<sup>2</sup> -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997، ص 70.

<sup>3</sup> -علي غربي، مرجع سابق، ص 42.

## الفصل الأول :.....الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو المؤسسة محددة.
- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانية الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين العمل خلال فترة زمنية محددة.
- معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية.
- معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة ( العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية...).

### ثانيا: مشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

مما لا شك فيه إن فشل التسيير التنبؤي لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبؤي ما يلي<sup>1</sup>:

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى.
- تعطيل الطاقة الإنتاجية اثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية.
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

<sup>1</sup> -كامل بربر، مرجع سابق، ص 71.

**خلاصة:**

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مقارنة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من حيث الدراسة والتحليل مجموعة من المفاهيم المختلفة التي تم اقتراحها من طرف المنظرين وخبراء تسيير الموارد البشرية، والتعارف المختلفة التي تعتبر مكملة لبعضها البعض، إضافة إلى المفاهيم القاعدية كالكفاءة ، الوظيفة التي تعتبر الركائز الأساسية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ومحور التجديد في مجال الموارد البشرية والآليات التي تعتمد عليها.

# الفصل الثاني: أهمية

التسيير التنبؤي

للووظائف والكفاءات

في تحسين الأداء

المالي

## تمهيد:

يمثل الأداء المالي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين، فهو يعد من المقاييس المهمة لأداء المؤسسات مهما كانت طبيعة أعمالها فجميع المؤسسات تسعى للتفوق في أدائها المالي، مما يضمن لها مركزا تنافسيا قويا ويفتح المجال امامها للانطلاق. ولتحقق المؤسسة اهدافها لابد لها من اعداد نظام لتقييم ادائها المالي، مما يسمح لها باكتشاف جميع نقاط القوة والضعف، وجميع الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، وهذا ليس متوقفا فقط على عملية التقييم في حد ذاتها، وإنما على مدى نجاعة وفعالية اساليب ووسائل التقييم وتفاعلها مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية، ولعل من أهم هذه الأساليب والتي استخدمت بشكل فعال في تقييم الأداء المالي هي بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على محور الموارد البشرية بما في ذلك التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كمحور أساسي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها التنظيمي بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص باعتباره المظهر الأساسي من مظاهر تحسين أداء المؤسسة.

ولهذا فقد ارتأينا ان نقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء والأداء المالي.**

**المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.**

**المبحث الثالث: دور التسيير التنبؤي في تحسين الأداء المالي.**

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات

تقوم الوظيفة المالية بالبحث عن مصادر التمويل في أماكن تواجهها، ومن ثم الحصول على الموارد بأقل التكاليف، ويقوم المسيرون الماليون بالاستخدام الأمثل لتلك الموارد، وذلك بغية تحقيق أهداف الملاك والمتمثلة في تعظيم ثروتهم، ومن هنا تبرز أهمية الأداء المالي في الوقوف على مدى قدرة وكفاءة المسيرين الماليين على إدارة التدفقات المالية بشكل جيد يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: الأسس النظرية للأداء

#### أولاً: تعريف الأداء

قبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية *perofrmare* التي تعني إعطاء، وذلك بشكل كلي، التي اشتقت منها اللفظة الانجليزية *performance* التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup> وفي هذا الإطار يعرف الأداء على انه "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ".<sup>2</sup>

ويربط البعض الأداء بالموارد البشري باعتبار الفرد هو المسؤول عن الانجاز والقيام بأنشطة المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، فيعرف على انه "قيام الموظفين أو الأفراد بواجبهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها".<sup>3</sup>

ويعرفه كل من (robins et wiersema) على انه " انعكاس لقدرة منظمات الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

يمكننا تعريف المالي من عدة مداخل يعطي كلا منها مفهوماً يتناسب مع الغاية التي ترمي إليها الدراسة المعينة حسب ما تربطه به، وسنعرضها في ما يلي:<sup>5</sup>

- مدخل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها: "يعتبر الأداء المالي بأنه قدرة المؤسسة في الحصول على مواردها الثمينة والعمل على إدامتها".

- مدخل العملية: الأداء ما هو إلا انعكاساً لسلوك المساهمين في المؤسسة".

<sup>1</sup> -عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، 2001، ص86.

<sup>2</sup> -سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 8-9مارس، 2005، ص1.

<sup>3</sup> -موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص213.

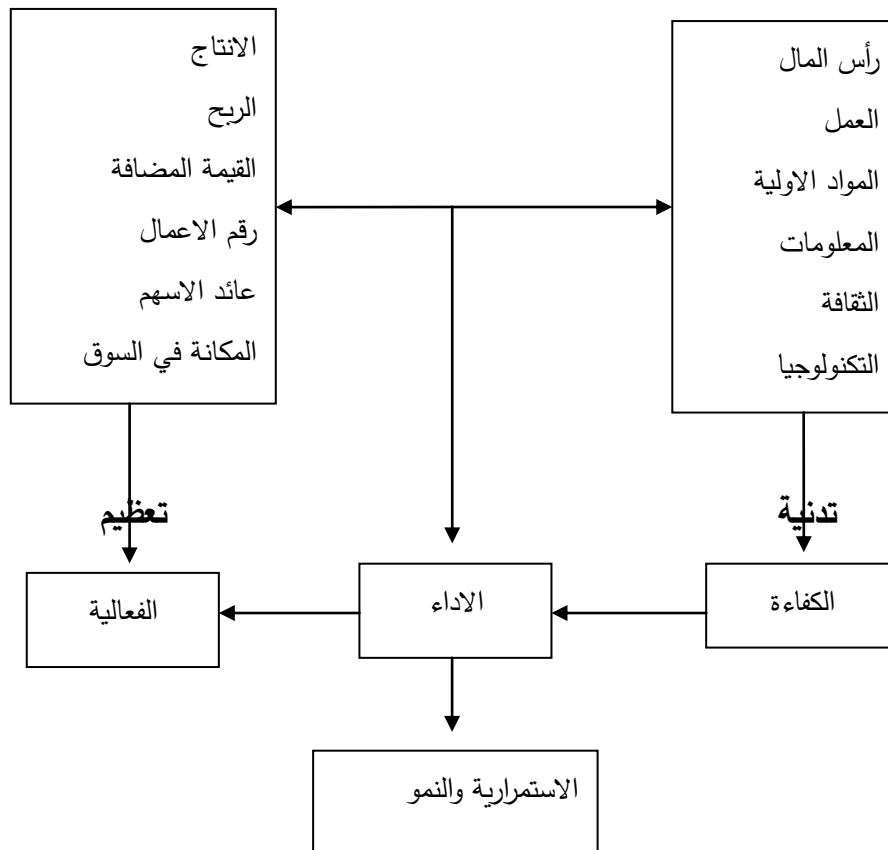
<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38.

<sup>5</sup> -فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك(مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، ط2، 2003، ص222.

- مدخل معايير الفاعلية، الكفاءة الاقتصادية: من خلال تعريف (pollit) للأداء الذي بين هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معاً، لان من المحتمل إن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفاعلية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكثر، وكما نلاحظ فهذا التنوع والاختلاف بين التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء عائد لكونه مفهوم واسع الإستعمال، إدراكي، متطور، ومتعدد المكونات.

يمكننا من جملة التعاريف أعلاه الوصول إلى خلاصة حول مفهوم الأداء وبصفة عامة كالآتي:  
إن الأداء يتألف من قسمين إذن: فعالية... وكفاءة... معاً، والشكل التالي يوضح الاداء من منظور الكفاءة والفاعلية:

الشكل رقم (1-2): الاداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

أي هو "التفاعل بين المؤسسة للوصول إليه (الانجاز والنتائج) والسلوك المتجه وفق أسس ومعايير محددة مسبقا التي تضمن تحقيق ذلك، أي الوصول إلى تحقيق مستوى مقبول من الأهداف مع ضرورة مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ذلك، ومنه نستطيع الحكم على قدرة المؤسسة في إيجاد السبل

المجدية والفعالة أمام تحديات وسطها التنافسي في الوصول إلى أهدافها ولاسيما طويلة الأمد: الربح والبقاء والنمو والتكيف، وتحقيقها".

### ثانيا: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما إن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.<sup>1</sup>

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>2</sup>

#### ✓ الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب إن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف واقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب إن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

#### ✓ الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لأهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2001-2002، ص ص 18-19.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للأداء المالي

### أولاً: مفهوم الأداء المالي

يعرف كل من (miller et bromily) الأداء المالي على انه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup> وهناك من الباحثين من يرى أن الأداء المالي هو: " مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"<sup>2</sup>. أما ميلتون فريمان فيري أن " الأداء المالي يتوقف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن"<sup>3</sup>.

كما قد تطرق الباحثان " كلير كرتيلي وروبرت هانسن"، 1989 : إلى أن " الأداء المالي يعكس القرارات الخاصة بالسياسات المالية التي يتبناها المدير كسياسة توزيع الأرباح، وسياسة زيادة شريحة الأسهم الخاصة بالمدير ضمن رأس المال الإجمالي، وسياسة خفض المصاريف والنفقات الإدارية"<sup>4</sup>. وتكمن أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على عدة جوانب تتمثل في تقييم ربحية، سيولة، تطور النشاط، مستوى المديونية، تطور توزيعات الأرباح وتطور حجم المؤسسة<sup>5</sup>، كما يساهم في إتاحة الموارد المالية وغيرها ويزود المؤسسة بفرص استثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، خاصة انه يعمل على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

### ثانياً: مقومات الأداء المالي

يمكن حصر المقومات الأساسية للأداء المالي كالاتي:<sup>6</sup>

✓ أن تتمتع مصادر المعلومات التي يأخذ منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصدقية والثقة وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup>- عداي حسين، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2000، ص231.

<sup>2</sup>- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

<sup>3</sup>- منير إبراهيم هندي، الأوراق المالية والتمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص26-27.

<sup>4</sup>- نبيل سعيد عبده المعمري، العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك التجارية المبنية بتطبيق الوكالة، جامعة تعز، اليمن، ص204.

<sup>5</sup>- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحماد، ط1، 2010، ص ص47-48.

<sup>6</sup>- هيفاء سعيد الحداد، مقبل علي أحمد علي، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة

المختطة في محافظة نينوي، تنمية الرفادين، المجلد 80، العدد 27، 2005، ص ص 162-163.

✓ أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل ويستخدم أيضا أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى بقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

✓ أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي ليقوم بعدها بتقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار مع تقديم توصية بما يراه البديل الأفضل منها.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية نذكر منها:

1- **العوامل الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبير عن كل ما هو خارج المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها وخاصة أدائها المالي إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات أما فرص كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

✓ **العوامل الاقتصادية:** التي تشكل أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف لمواردها والمستقبل لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل الفلسفة الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة... وهي عوامل اقتصادية عامة وهناك عوامل أخرى اقتصادية قطاعية تتمثل في المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق... الخ.

✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** حيث أن البعد الاجتماعي والثقافي قد يكون عائقا أمام تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظرا للوزن الذي تحتله في محيط المؤسسة وقوة تأثيره، فمثلا ثقافة المجتمع قد تمنع من انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها المالي.

<sup>1</sup>-نعيمية يحيوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص ص220-221.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** التي تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، وطبيعة القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة بالإضافة إلى قوانين السوق، والسياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة كل هذا له اثر على أداء المؤسسة.

✓ **العوامل التكنولوجية:** فالتغيير في المعارف العلمية والتكنولوجية يؤثر في الأداء المالي للمؤسسة خاصة من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، لهذا يجب التشجيع على أعمال البحث والتطوير التي تنعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة وبالتالي على أدائها.

2- **العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، ويمكن تصنيفها إلى:

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص ما يلي:

- الهيكل التنظيمي
- التكنولوجيا
- العملية الإنتاجية
- الموقع الجغرافي للمؤسسة
- الإستراتيجية المتبعة

✓ **العوامل البشرية:** يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء المؤسسة باعتباره الموجه، الذي يختلف من حيث السن الجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.

✓ **نظام المعلومات السائد:** تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد انسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة

العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء<sup>1</sup>. وبالتالي يتحقق الأداء المالي الجيد من خلال تطوير القدرات التنظيمية التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التعامل الصحيح مع محيطها الخارجي وتساعد في ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة وبالتالي كسب مزايا تنافسية تؤدي إلى تطوير الأداء المالي.

### المطلب الثالث : مؤشرات الأداء المالي

يتوقف الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على قدرتها على إنشاء القيمة تبعا لأهداف النظرية المالية الحديثة وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال مؤشرات يمكنها تقييم الأداء المالي، ولا تكون هذه النسب مدلوليه في التحليل إلا إذا تم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو مقارنة هذه النسب المرجعية (المعيارية) لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع، وعموما تقسم النسب حسب مصدر معلوماتها إلى ثلاثة مجاميع رئيسية هي:<sup>2</sup>

1- النسب المالية الخاصة بتحليل حسابات النتائج.

2- النسب المالية الخاصة بتحليل المركز المالي.

3- النسب المالية المشتركة.

وتشمل كل مجموعة من النسب في طياتها نسب أخرى لكل منها غرض محدد، ونتيجة لوجود كم هائل من النسب المالية قام الباحثين بتقسيم هذه النسب تبعا للمظاهر التي تتخذ في نشاط المؤسسة أي النسب التي تعبر عن بعد محدد من أبعاد المؤسسة (الربحية- السيولة- التمويل، ..الخ)، إلى (نسب السيولة- نسب النشاط- نسب التشغيل- نسب المديونية- نسب الربحية- نسب السوق).

وتعتبر مؤشرات ومعايير السابقة مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء المالي، أما المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي فقد رأى بعض الباحثين أنها تركز في الغالب على المؤشرات التالية:

### ✓ القيمة الاقتصادية المضافة: economic value added

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الحديثة المستعملة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة المدرجة منها في البورصة، وتستعمل لقياس الأداء الداخلي في المؤسسة، وتعتمد هذه الطريقة على مفهوم

<sup>1</sup>- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص57.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العائلي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص25.

تكلفة رأس المال عوض التكلفة الداخلية الممثلة في مختلف المصاريف المالية الداخلية للمؤسسة المتولدة من استغلال أصولها، وهي تقيس المردودية الاقتصادية للأصول من خلال ربط النتائج بالأموال المستثمرة وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذاً في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة وتعطى بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

القيمة الاقتصادية المضافة=(معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل تكلفة رأس المال) × رأس المال المستثمر

أو القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الأرباح الناتجة من عمليات التشغيل بعد الضريبة- (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر) ويحسب هذا المؤشر لكل سنة.

#### ✓ القيمة السوقية المضافة: market value added

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، من خلال ربط الوحدات توافق بين القيمة المؤسسة في البورصة والقيمة المحاسبية لها، حيث تحسب لمجموعة من السنوات، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة وتعطى بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1+k)^t}$$

حيث ان : MAV القيمة السوقية المضافة.

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة t.

K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال في الفترة t.

#### ✓ عائد التدفقات النقدية من الاستثمار:

يعتبر هذا النموذج، واحد من بين النماذج المقترحة من قبل جماعة استشارة بوسطن الأمريكية المتخصصة في مجال الاستشارة في التسيير، ويتمثل في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصل وقيمة

<sup>1</sup> -حفصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر دراسة إحصائية خلال الفترة 1999-2009، مذكرة ماجستير،

جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص48.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، مرجع سابق، صص 26-27.

التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو ما يسمى بمعدل العائد الداخلي، حيث كلما كان هذا الأخير اكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على إنشاء القيمة ومن ثم زيادة ثروة المساهمين.<sup>1</sup>

#### ✓ الربح المتبقي:

ظهر هذا المؤشر نتيجة للانتقادات الموجهة لعائد على الاستثمار، والمتمثلة في معدل الفائدة الداخلي (تكلفة رأس المال) من خلال إعطائه لرقم مطلق وليس لنسبة مئوية، ويقاس الربح المتبقي نتيجة المؤسسة ما من خلال الفرق بين المبيعات وتكاليفها متضمنة للمصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حفصي رشيد، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، مرجع سابق، ص27.

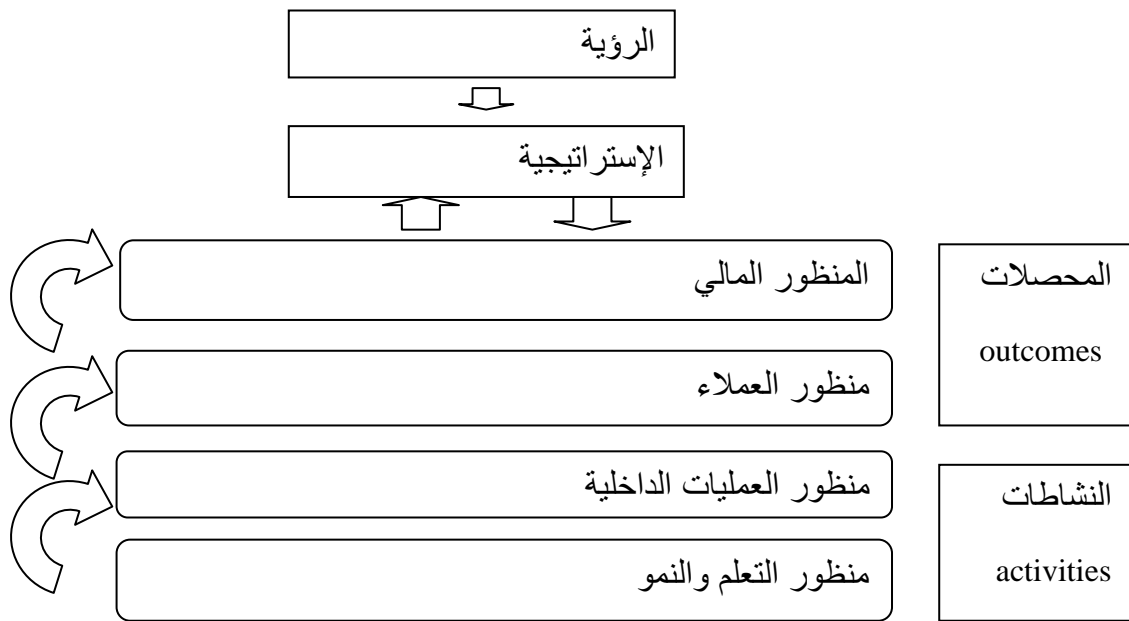
## المبحث الثاني: التسيير التنبؤي وبطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمرىكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار r.kaplan والمستشار المؤسس لوحدۃ البحث d.norton.KPMG وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من اجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان إن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة التقييم المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فبطاقة التقييم المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح هيكل بطاقة التقييم المتوازن.

### الشكل رقم (2-2): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع نفسه، ص140.

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، خديجة لدع، بطاقة الأداء المتوازن bsc أداة فعالة للتقييم الشامل للأداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2011، أيام 22-23 نوفمبر، ص124.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص139.

## أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها مقاييس مالية تزود نتائج الأنشطة المنفذة وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع. وأن هذه المقاييس هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي كما أنها تسمح للمديرين بالنظر إلى أعمال من أربعة مناظير مهمة (المنظور المالي، منظور التعلم والنمو، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية).<sup>1</sup>

لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.<sup>2</sup>

حيث اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي والتي تقوم على إرضاء العملاء، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة، وكون أن مؤشرات القياس المالي تهتم بالأداء الماضي بينما مؤشرات القياس العملياتي والنوعي هي التي تقود مستقبل الأداء المالي وتهتم بالأداء المستقبلي.<sup>3</sup>

وأخيراً يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد انجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس ايجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسة، وسيتم عرض هذه المفاهيم تباعاً، وكما يلي:<sup>4</sup>

✓ **نظام قياس measurements system**: إن النقد الحاصل على مؤشرات قياس الأداء المالي في الاستخدام باعتبارها تعطي صورة عما حدث في الماضي قادر إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار مؤشرات أخرى تمثل أسباباً تقود للأداء الشامل للمؤسسة، وهكذا فإن بطاقة التقييم المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات نشطة وأفعال وليس مجرد أطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

✓ **نظام إدارة استراتيجي strategic management system**: توصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجّهات

<sup>1</sup>-بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011، ص 46.

<sup>2</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup>- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 152-153.

أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة إن هذا النظام يعمل على ربط مختلف جوانب العمل من خلال:

- تقليل العقبات أمام الرؤية من خلال ترجمة الاستراتيجيات .
- تعاقب بطاقة التقييم لتقليل العقبات أمام الأفراد.
- تخصيص الموارد الإستراتيجية لتقليل عقبات الموارد.
- التعلم الاستراتيجي لتقليل العقبات ذات الطابع الإداري.

✓ **أداة اتصال وتواصل communication tool**: إن بطاقة التقييم المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات وللجوانب الضرورية من العمل، فالقياسات في إطار البطاقة تعطي أمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة ضمنية كانت أم صريحة كما إن المقاييس تساهم في اغتناء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بكفا الطرق وبسهولة.

#### ثانيا: محاور بطاقة الاداء المتوازن

قدم **norton و kaplan** هذه البطاقة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المؤسسة والجديد في هذه البطاقة أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضا في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتتضمن هذه البطاقة على أربعة مناظير أو محاور، فبالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من اجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، ويمكن عرض هذه المحاور الأربعة كالآتي:

✓ **المحور المالي**: وهو احد الجوانب الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس إظهار مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء او استمرار المؤسسة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والابتكار تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة

ويحوي هذا المحور أهداف مالية التي تختلف حسب طبيعة المؤسسة (ربحية أو لا) لكن في الأخير تهدف من ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها.<sup>1</sup>

✓ **محور العملاء:** يعتبر هذا الجانب جوهر المقاييس غير المالية، حيث يتضمن هذا المنظور مقاييس تشتمل على قياس رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء، الربحية المحققة من هؤلاء العملاء أي تقييم العملاء، الحصة السوقية الجديدة، الولاء، تناقص العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالعميل... الخ، حيث يدخل هذا المنظور ضمن احد أساليب تحقيق الأهداف المالية، فالهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، فغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال، وزيادة مستوى جودة المنتجات... الخ، حيث توجه المؤسسة اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها باعتبارهم هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.<sup>2</sup>

✓ **محور العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين، وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:<sup>3</sup>

- **فرع الإبداع:** يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج تخفيض التكاليف ويشجع النمو، ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، أجال تطوير منتجات جديدة.
- **فرع العمليات:** يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض أجال التسليم من خلال قياس معدل المردودية المنتجات، معدل المعيب، أجال تسليم المنتجات للزبائن الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه.
- **فرع ما بعد البيع:** يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

<sup>1</sup> -مريم شكري، محمد نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص27.

<sup>2</sup> -مريم شكري، محمد نديم، نفس المرجع، ص 28.

<sup>3</sup> -نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مرجع سابق، ص 125.

✓ **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من اجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، فهذا البعد يسعى لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وجانب التعلم والنمو للمؤسسة يؤكد على ثلاثة قدرات:<sup>1</sup>

- **قدرات الموظف:** التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهارته ومسح لرضاء الموظف.
- **قدرات نظام المعلومات:** مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.
- **التحفيز والمكافآت:** وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

هناك العديد من المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن ما يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى وبإختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. نذكر بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو وهي: (رضا العاملين، التغيب، فرص الترقيات الداخلية، حوادث السلامة، تطوير القيادة، التحفيز، جودة بيئة العمل، التمكين، نسبة العاملين لأجهزة الحاسب، .....الخ).<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تقييم وتكامل الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: تكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

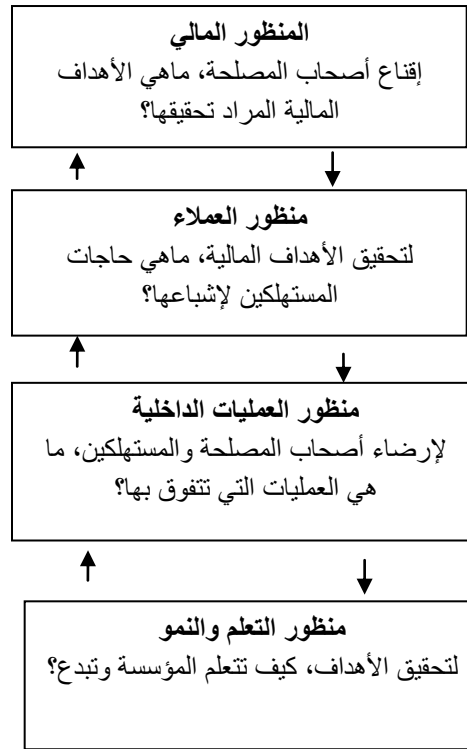
تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) موجّهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناغم والتناغم في العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ إنها ترتبط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلل أيضا علاقة السبب بالنتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي على المؤسسة،<sup>3</sup> يمكن تمثيل عملية الترابط والتكامل لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

<sup>1</sup> -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 282.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 250.

<sup>3</sup> -ابراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 72.

الشكل رقم(2-3): تكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ابراهيم الخوف الملكاوي، نفس المرجع، ص86.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

تقييم الأداء المالي هو عملية يتم من خلالها التعرف عن نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة إلا أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لإعطاء تقييم شامل للأداء، لذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات المستعملة كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومهمة في قياس الأداء الشامل للمؤسسة والتي تحاول من خلالها ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف عملية، وليس فقط التركيز على النواتج المالية (العائد على الاستثمار، القيمة المضافة) وإنما أيضا من خلال التركيز على ثلاثة مجموعات إضافية الزبون (الرضا، الاحتفاظ بالزبون، السوق، الحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة، الوقت، التكلفة، المنتجات) والنمو والتعلم (رضا العمال، نظام المعلومات، التحفيز) التي يمكن أن تؤدي إلى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي.<sup>1</sup>

نقول أن المؤشرات المالية تلعب دورا أساسيا في تدكير المسيرين إن جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أحسن، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حد ذاتها بل مجرد وسيلة للوصول إلى الهدف، أي أن هذه التحسينات مفيدة إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدنته

<sup>1</sup>-تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2011، أيام 22-23 نوفمبر، ص 244.

التكاليف أو باستعمال أفضل للوصول للهدف، لذا حتى يكون نظام القياس كاملا وفعالا يجب أن تتعكس كل من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية**

**أولاً: بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية**

يجب مراعاة الارشادات التالية عند بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية:<sup>2</sup>

- ✓ التركيز على مؤشرات الاداء الرائدة.
- ✓ التميز بين ما يمكن ان تقوم به الموارد البشرية ومنجزاتها.
- ✓ تجسيد وابرار مساهمة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة، وتحقيق مخرجاتها النهائية.
- ✓ مساعدة مديري الموارد البشرية على التركيز على مسؤولياتها الاستراتيجية.
- ✓ تشجيع عملاء الموارد البشرية على تحقيق الاكتفاء الذاتي.
- ✓ تشجيع مرونة وتغيير الموارد البشرية.
- ✓ توفير التركيز على موظفي ادارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

**ثانياً- بناء وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية:**

ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يمكن من تحقيق العديد من الفوائد يأتي في مقدمتها إمكانية إدارة الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرفي مهم وكذلك توضيح مساهمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح والعوائد المالية للمنظمة.

إن بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يتطلب تطوير نظام قياس للموارد البشرية وهذا النظام

يشتمل على:<sup>3</sup>

- ✓ -تحديد موجهاً الموارد البشرية، وهذه الموجهاً تعتمد على طبيعة خيار منظمة الاعمال فقد تكون بعض الموجهاً من قبل استقرار افراد الموهبة في وظيفة البحث والتطوير وكذلك أعلى كوادر مؤهلة في وحدات التصنيع لها أثر مهم جدا على الاداء وتساهم في العوائد ونموها وتحسين الانتاجية.

<sup>1</sup> - تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تغات، نفس المرجع، ص ص 243-244

<sup>2</sup> -حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2012، ص 401.

<sup>3</sup> - حاتم بن صالح ابو الجدائل، نفس المرجع، ص 407.

- ✓ -نظام عمل عالي الأداء، حيث أن تحديد عناصر هذا النظام تصبح ضرورية وترتبط وتساهم في توضيح موجّهات الاداء للموارد البشرية.
  - ✓ -توضيح وتحديد محاذاة ورصف نظام الموارد البشرية، وهذا يساعد على تأشير العناصر المطلوبة لإنتاج موجّهات الاداء
  - ✓ -تحديد قياسات كفاءة للموارد البشرية، فمثلا يمكن أن تكون القياسات مستندة على الاجر أو التكاليف او غيرها، وكذلك طبيعة الربط والعلاقات بين الفوائد والامتيازات والتكاليف.
- إن بناء بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين، الاول يمثل أفضل موازنة بين الكفاءة وتوليد القيمة. الثاني، ضرورة أن يوجه العمل بمنظور استراتيجي واسع للموارد البشرية بدلا من التركيز على العمليات فقط .

## المبحث الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تفعيل أدوات مراقبة التسيير

### وتحسين الاداء المالي

إن سعي المؤسسة نحو العمل على تشخيص مشترك لأنشطتها ووظائفها بما في ذلك تسيير مواردها البشرية شرط اساسي من اجل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات الموجودة على مستوى المؤسسة لتحديد الرهانات المستقبلية ويهدف هذا التشخيص إلى تحديد عملي لوضعية المؤسسة من ناحية التوظيف والكفاءات فهي مرحلة أساسية للشروع في ممارسات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة والهدف منه وضع نظرة تصورية وجماعية داخل قطاعات التوظيف والكفاءات من أجل تحديد دقيق للأهداف بغية تلبية حاجيات المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تقدير تطورات واحتياجات الكفاءات والتكوين<sup>2</sup>

**1- سوق العمل:** للتوظيف في سوق العمل عدة معايير تتحد أساسا من معيار إلى آخر حسب طبيعة الوظيفة ومن بين هذه المعايير نذكر مايلي:

- ✓ - العمل مدفوع الأجر وغير مدفوع الأجر، الخاص أو العام.
- ✓ - التطور في سوق العمل (بحسب قطاع النشاط، المستويات، الموقع).
- ✓ - التطور في طالبي العمل ونسبة البطالة (بحسب قطاع النشاط، الموقع)
- ✓ - اشكال عقود العمل (عقد ذو مدة محددة، عقد ذو مدة غير محددة).

**2- النشاط الاقتصادي:** حالات القوة أو الضعف للمؤسسة فيما يخص النشاط الاقتصادي وتكون على اساس كما يلي:

- ✓ - الفروع المهنية المقدمة للمؤسسة التي تهدف الى تحديد العناصر المميزة لنشاطها (خدمات السلع ، الموقع، النمو، أنواع المؤسسات الفعالة، الخصائص).
- ✓ - النشاطات السريعة ذات التأثير من خلال التطورات التكنولوجية والاجتماعية.
- ✓ - احتياجات فيما يخص المهن المختلفة (السكرتاريا، الاعلام الالي أو الكفاءات العابرة لبعض النشاطات).

<sup>1</sup> - Ménistère de l'économie et de l'industrie et de l'emploi, **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire** expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi, sous la direction du Jean François Robinet, France, Mai 2009, p35.

<sup>2</sup> - Ménistère de l'économie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p36.

### 3-الكفاءات الموضوعة فعلا في اطار النشاط الاقتصادي: عند اللحظة التي تطرح فيها الملاحظات

حول النشاطات الاقتصادية ذات الدور الاساسي للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة التي تهدف الى تحديد وتطوير وتمويل الكفاءات التي هي فعلا ضرورية للنشاط الاقتصادي للمؤسسة.

4-تطبيقات تسيير الموارد البشرية: مستوى خبرة المؤسسة مع ثقافة الموارد البشرية بكونها متغيرة بشدة من بنية الى أخرى، معرفتها محددة في اطار التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة،يكفي قياس حالة الممارسات لسلم المؤسسة حول مختلف مجالات تسيير الموارد البشرية:

✓ -تسيير المسار المهني للإفراد.

✓ -التكوين المهني.

✓ -تقييم الكفاءات.

✓ -تنظيم العمل وتسيير الكفاءات.

✓ -المداولات الاجتماعية.

✓ -التحفيز واشتراك العمال.

✓ -ظروف العمل.

### 5-التحولات قصيرة ومتوسطة الاجل: بعيدا عن المظاهر المرتبطة بالموارد البشرية، هناك خصائص بيئة

المؤسسات يجب أن تأخذ في الحسبان في إطار تشخيص التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة.

✓ -النمو (النمو الطبيعي، الهجرة، طبقات اجتماعية مهنية، اهرام الاعداد)

✓ -تحولات الاقتصادية (العولمة، المرونة) والتكنولوجية

✓ -تطورات الاجتماعية (طرق العيش، الاستهلاك، استعمال الوقت)

### 6-العلاقات المهنية والاجتماعية: معرفة الفاعلين الموجودين على مستوى المؤسسة لضمان او تفاعل

مع مقاربة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة، أيضا طبيعة العلاقات الموجودة بينهم تظهر محددة كما يلي:

✓ -الفاعلون في العالم الاقتصادي اصحاب المصالح(غرف التجارة والصناعية، أقطاب المنافسة).

✓ -الشركاء السيوسو الاقتصاديين (تمثل الاجراء والموظفون).

✓ -عروض التكوين(سياسات التكوين حاضرة في المؤسسة، مجالات التخصص).

### 7-ظروف الحياة: هي عبارة عن جمع المعطيات حول ما يمس بيئة الاشخاص في العمل أكثر منهم في

حياتهم الشخصية وفي المؤسسات نذكر مايلي :

✓ -المداخيل (المراكز الظريبية، الدخل الظريبي، نسبة الفقر).

✓ -النقل الجماعي (التأمين).

✓ -الفرق الجماعية (المؤسسات التعليمية، دار العجزة، الفرق الرياضية والثقافية).

✓ -سوق العقار(وضعية العرض والطلب، القيمة المحلية، رخصة البناء).

✓ -تنظيم المؤسسة وإحيائها.

**المطلب الثاني: تفعيل المعلومات المتاحة وإنشاء أدوات تحليل مشتركة**

**أولاً: تفعيل المعلومات المتاحة**

**1-مصادر المعلومات الوطنية:** مصادر المعلومات المتاحة تقدم نظرة عامة حول مختلف التأثيرات الكبيرة لتطور العمل، هرم الأعمار، نقص اليد العاملة، سياسات التكوين المهني. احيانا تتضاءل حسب المنطقة.

الاستشارة بين مختلف المصادر المتاحة مصدر كبير من المعلومات والمعطيات المنشورة بمواقع متعددة وعلى سبيل المثال ففي فرنسا يتم الحصول على المعلومات من خلال مايلي:<sup>1</sup>

✓ -مديرية النشاط والبحث حول الدراسات والإحصائيات La DAREC: تجري احصائيات حول

البطالة، حول ظروف العمل، مدة العمل، التوظيف، المهن والمؤهلات، سياسة التوظيف والتكوين

المهني، العلاقات المهنية، الأجور والمدخولات، الصحة في العمل، العاملون المعاقون.

✓ -مركز الدراسة والبحث حول المؤهلات LECEREQ: يطور العديد من الأعمال للخبراء في

المناطق:

-وصف احصائي للمناطق.

-دراسات هادفة أو تحقيقات منجزة بطلب من المناطق.

-الارتكاز المنهجي والعلمي على بعض ملاحظات المتعلقة في التكوين.

**2-مرصد استشرافي للمهن والتأهيلات للفروع المهنية:** خلق مرصد إستشرافية للمهن والتأهيلات لكل

فرع من الفروع المهنية من خلال ولوج الاجراء الى التكوين طول الحياة المهنية في ثلاث مهام اساسية

ل(OPMQ):<sup>2</sup>

✓ -تسمح للشركاء الاجتماعيون للقطاع المعني بتطبيق سياسة للتكوين من خلال دراسات كمية

ونوعية.

✓ -مرافقة مؤسسات في تعريف سياسات تكوينها.

<sup>1</sup> - Ménistère de l'economie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p39.

<sup>2</sup> - Ménistère de l'economie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p39.

✓ -مرافقة الاجراء في تحقيق مشاريعهم المهنية.

3-الشبكات الجهوية للمعلومة والمداولة: معطيات وطنية تستطيع ان تكون مكتملة ونافعة من خلال المعطيات المنتجة على مستوى المنطقة.

✓ -مراكز النشاط للبحث والمعلومات حول التكوين LES CARIF ملاحظين جهويين حول التوظيف والتكوين OREF: هم في سبيل تفصيل ولوج الى المعلومة حول التكوين المهني من طرف المختصين في التكوين ملاحظين يؤكدون تموقع وتسيير وتحديث قاعدة البيانات الاحصائية والجداول حول العمل والتكوين ويقودون الدراسات الجهوية والقطاعية.

✓ -جمعيات جهوية من اجل تحسين ظروف العمل LES ARACT: انشات شبكة مشتركة مع NACT يتصورون ويقسمون الوسائل النافعة على الفاعلين في المؤسسة (مسؤولين المؤسسات مديرين الموارد البشرية، المدراء، ممثلي الاجراء).

4-المرصد الوطنية للتوظيف والتكوين: غالبا ما توضع هذه المرصد في اطار لجنات التوظيف او مؤسسات التوظيف، فالمرصد تشكل اماكن تتشارك لمهام التشخيص بين الشركاء الاجتماعيين، فممثلي الهيئات الحكومية ومختلف الفاعلين للمؤسسة هم يندرجون عموما بمظاهر العمل والكفاءات في حقل الملاحظة.

ثانيا: انشاء ادوات تحليل مشتركة.

1-تحديد الاحتياجات للمؤسسات: الالتزام بنظام التسيير للتبؤي للوظائف والكفاءات للمؤسسة يتطلب منها الحصول على عناصر للتشخيص حول الاحتياجات من طرف المؤسسات لمجموعة التوظيف، هو غالبا في هذا المنظور يوجه معظم مقاربات التسيير للتبؤي للوظائف والكفاءات مطبقة على المؤسسات في مرحلة انطلاقتها.<sup>1</sup>

✓ -وسائل مشاركة المعلومات والدراسات الهادفة: مؤسسات بكونها منفتحة بشكل كبير على الاسئلة المختلفة يظهر من الضروري جدا لتبادل مختلف انطلاقات التحقيقات الموجهة نحوها.

✓ -تقدير نصائح من اجل تجنب المشاكل وتعظيم الفعالية.

✓ -ارتكاز على الشبكات الفاعلين الموجودين في المؤسسة (مؤسسات، شركاء، غرف استشارية...) وتفضيل مشاركة المعلومات ووسائل هذا التشخيص.

✓ -مشاركة الوسائل من نوع قواعد البيانات وانشائها بكفاءة مشتركة.

<sup>1</sup> - M nistr  de l'économie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p41.

✓ -فرضية تحسين كل مؤسسة حول فرص الانضمام الى انطلاقة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وخاصة سلم المؤسسة.

**2-تشخيصات مابين القطاعات:** فهذه تشخيصات قطاعية تسمح حول قاعدة التحليل العامة للمؤسسة والفرضيات المطروحة حول الرهانات لقطاع او نشاط يمنح عناصر محددة حول تطورها في سبيل تطبيق اجراءات ملائمة.<sup>1</sup>

فهذه التشخيصات مابين القطاعات تسمح باءدراك مدى اهمية المعارف حول قطاع نشاط محدد من جهة ومن جهة اخرى فهي تعمل على تدعيم الرؤية المشتركة مابين القطاعات.

**3-الممارسات الإستشرافية المؤسسية:** الاستشراف يركز حول انشاء سيناريوهات (انشاء نظرة استراتيجية للتوظيف والكفاءات من المستوى المفضل الى الاكثر) على علاقة بالمتغيرات الاساسية فالهدف من هذا المنهاج:<sup>2</sup>

تحديد بصفة عملية مجالات النشاطات التي بإمكان المؤسسة الاحاطة بها.

### المطلب الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي

يعمل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على تحسين الاداء المالي في مختلف المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

#### 1- دور التوظيف في تحسين الاداء المالي:<sup>3</sup>

التوظيف يساعد على تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الانتاجية والأداء المالي بالمؤسسة نذكر منها:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- الادارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- ازالة العناصر الغير المنتجة في العمل.

<sup>1</sup> - Ménistère de l'economie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p42.

<sup>2</sup> - Ménistère de l'economie et de l'industrie et de l'emploi, iBid, p43.

<sup>3</sup>-ايمان خويلدات، اثو تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014، ص9.

ومن هنا نقول ان تحسين الاداء المالي لأي مؤسسة يتطلب توازن العناصر التالية (الجودة، الإنتاجية التكنولوجية، التكلفة).

## 2- دور التكوين في تحسين الاداء المالي:<sup>1</sup>

الدور الذي يؤديه التكوين في هذه العملية هو تحسين الأداء المالي حيث ارتبط التكوين بالأداء المالي من خلال مزج للموارد من اجل انتاج اداء مالي. فنظرا للتطورات السريعة في فترة التكوين على مستوى محيط المؤسسة، فان ظروف العمل وشروطه داخل المؤسسة لا تبقى ثابتة وإنما تتبدل وتتطور، وهنا تظهر حيازة المؤسسة لأفراد قادرين على التأقلم في شتى الظروف.

ستكون النتيجة الاساسية للتكوين في زيادة قدرة المؤسسة وقيادتها والعاملين بها على ادراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وإدراك عملية صنع الاستراتيجية ومراحلها، ويمكن التكوين في ربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، في كسب القدرات الاستراتيجية التي تعتبر من اهم الاصول المعرفية للمؤسسة والتي تساهم في تحسين الاداء المالي لها وتفعيل قدراتها التنافسية.

## 3- دور تسيير المسار المهني في تحسين الاداء المالي.<sup>2</sup>

يساهم تسيير المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الاداء المالي على اساس اساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة، وتوفير خطط لتنمية وتطوير المسار المهني في اي مؤسسة يساهم في تحقيق مستقبلهم المهني مما يشجعهم ذلك على الالتحاق بها، لأن في بداية المسار المهني لأي فرد يكون له مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها من خلال إستغلال وتوفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي للمساهمة في تحسين الأداء المالي من خلال تحديد الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة لتقرير وتشجيع تنمية المسار المهني من خلال حركات في تفعيل وتحسين الأداء المالي.

<sup>1</sup> -بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثره على تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، 2005-

2006، ص 99.

<sup>2</sup> -فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 76.



خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول ان الهدف لاي مؤسسة إقتصادية هو العمل من أجل تحقيق أحسن أداء مالي حيث يعتبر المحرك الرئيسي من أجل التوسع في نشاطها وتحقيق الاستقلالية المالية والاستمرار في مزاوله النشاط، وتتوقف فعالية الأداء المالي للمؤسسة على التحكم الجيد في مختلف وظائفها التي تشمل جميع عمليات المؤسسة، وعليه فقد خلصنا الى النقاط التالية:

- يعد الاداء عموما والأداء المالي خصوصا شموليا وهاما بالنسبة لجميع مؤسسات الاعمال.
- يحتل تقييم الاداء المالي مكانة بالغة الأهمية، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في قياس النتائج المحققة والحكم عليها لتحديد مدى نجاح المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.
- تعد بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة في تقييم الاداء المالي لأنها تضيف مؤشرات مساعدة ومكملة للمؤشرات المالية.
- ان كل الاهداف والقياسات في المنظورات الاخرى للبطاقة يجب ان ترتبط بتحقيق هدف واحد او اكثر من الاهداف في المنظور المالي، وان الاهداف بعيدة المدى للعمال هي ايجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي ان تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المالية.
- توفير التركيز على موظفي ادارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

الفصل الثالث: دور

التسيير التنبؤي

للوطنائف والكفاءات في

تحسين الاداء المالي

في المؤسسة المطاحن

## تمهيد:

من خلال دراسة الفصول السابقة تطرقنا للإطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والأداء المالي مع إبراز العلاقة بينهما، وفي إطار تدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري سنقوم بإسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك بدراسة ميدانية في المؤسسة المطاحن الحضنة لولاية المسيلة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث يضم المبحث الأول تقديم مؤسسة المطاحن لولاية المسيلة، أما المبحث الثاني فيتم فيه الدراسة الإحصائية للعينة، أما فيما يخص المبحث الثالث فخصص لدراسة القياسية تحليل النتائج واختبار الفرضيات، كالتالي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة**

**المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية**

**المبحث الثالث: الدراسة القياسية**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة

قبل أن نتطرق إلى مؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، والتي تعتبر وحدة من وحدات المؤسسة الأم وهي مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف (مجمع رياض سطيف)، لابد أن نلقي بإطلالة على هاته المؤسسة الأم.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الرياض سطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، وفي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطنن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطنن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، وكذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 اثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للدقيق والطنن "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي:

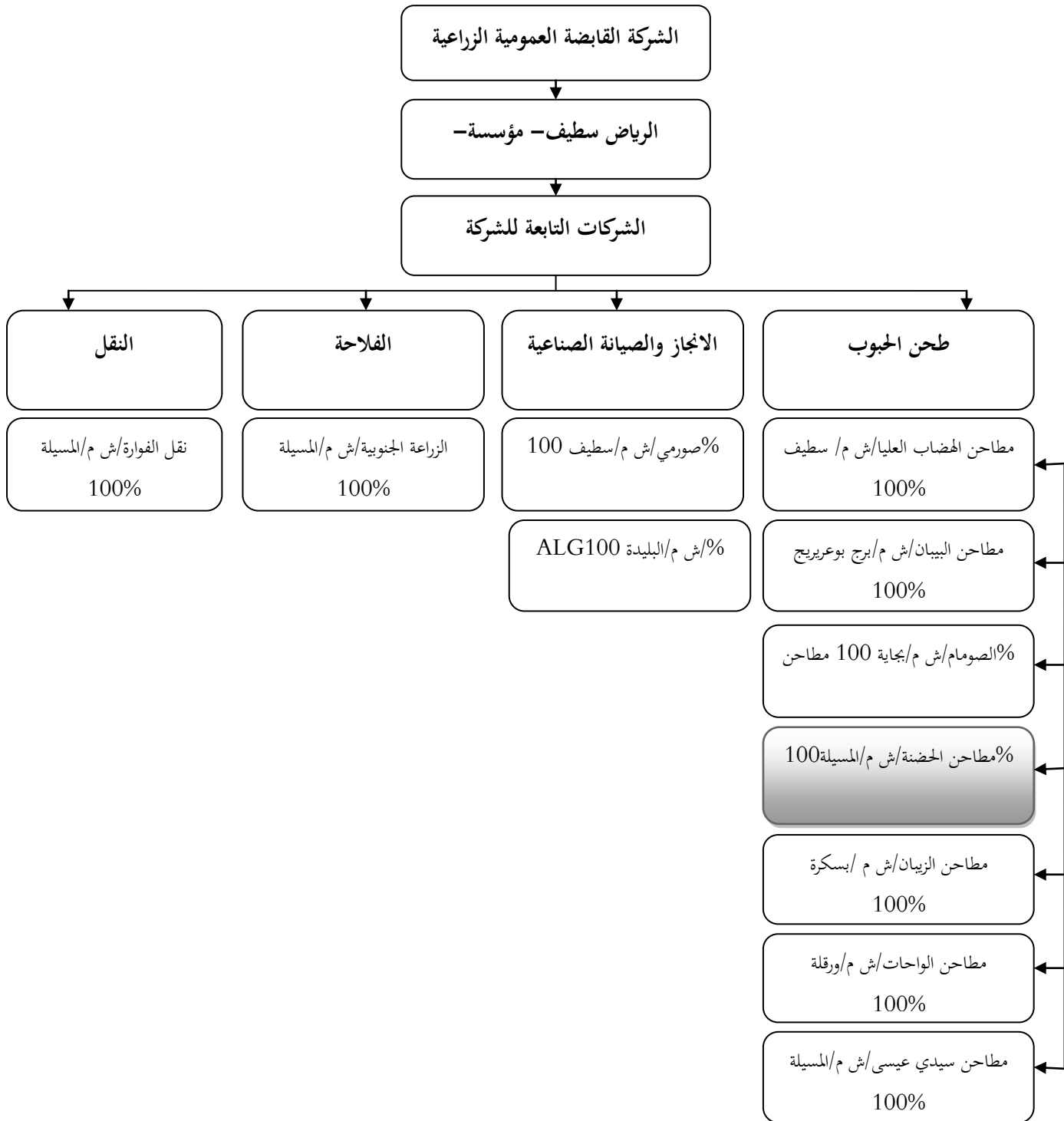
- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/32 بتاريخ 1982/11/27 أنشئت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض"، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأس مال 5000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.
- 09%: أشخاص طبيعيين.

يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب ( القمح الصلب واللين ) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي، ويمتلك المجمع عدة مؤسسات موزعة على عدة ولايات منها (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة)، ويمكن توضيح اختصاصات المؤسسات التابعة لمؤسسة الرياض سطيف في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) اختصاصات المؤسسات التابعة لمؤسسة رياض سطيف.



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة رياض سطيف.

## المطلب الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة وأهدافها

### 1- نشأة المؤسسة:

بدأ بناء مطاحن الحضنة بالمسيلة سنة 1980، حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 تم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، وتبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م<sup>2</sup> منها 12.555 م<sup>2</sup> مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1449460000 دج.

وتتقسم مطاحن الحضنة إلى قسمين واحد قديم والآخر جديد:

أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلر" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج وتم تشغيلها سنة 1981. والقسم الجديد يتكون من مسمدة جديدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية "غولفيتو" بتكلفة مشروع وصلت إلى: 563.986.101.84 دج وتم تشغيلها سنة 1993.

### 2- المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج و ولاية المسيلة، حيث يمر العديد من المسافرين عبر هذا الطريق وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة فتصبح بذلك معروفة أكثر فأكثر.

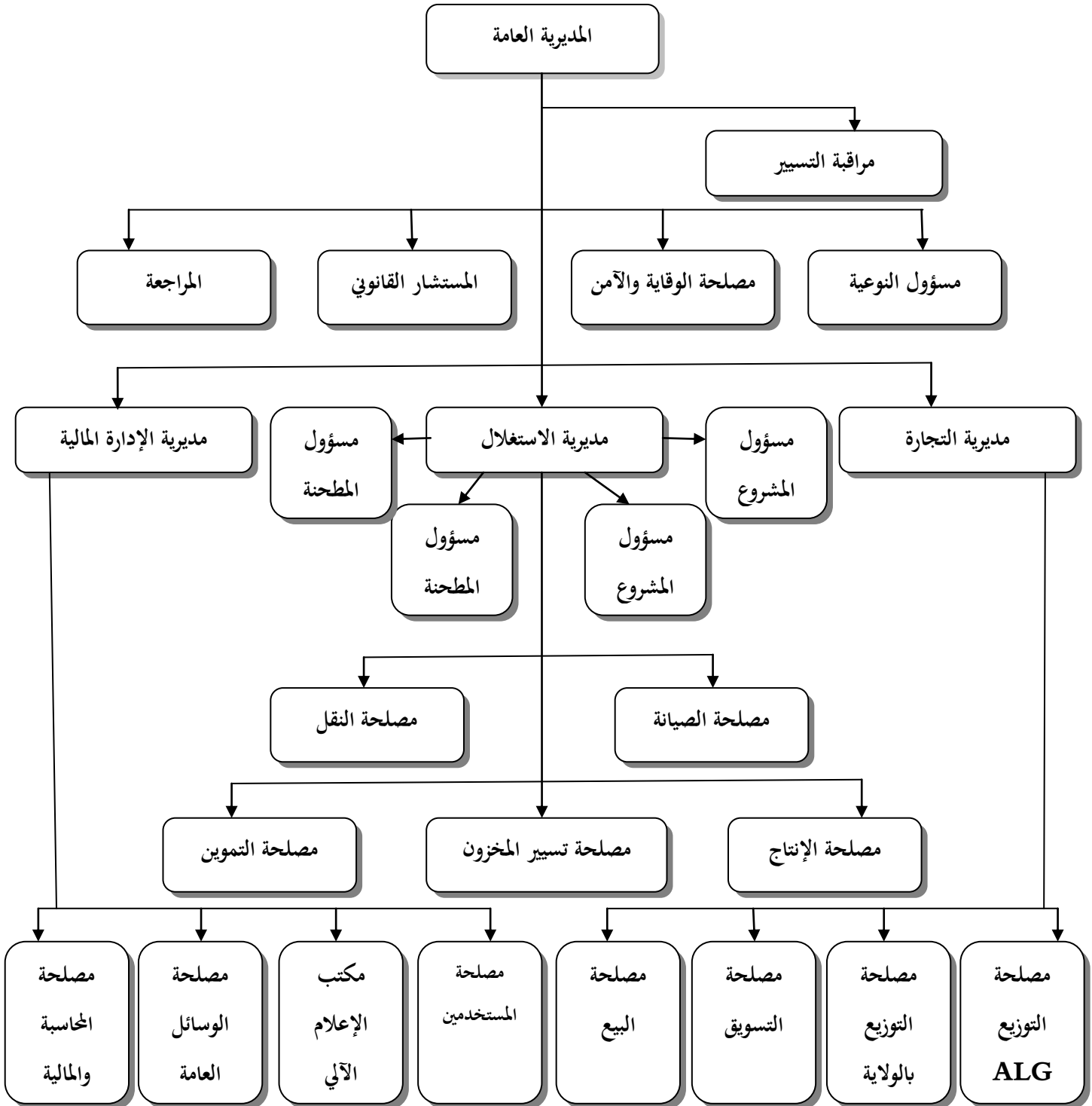
### - أهداف المؤسسة:

- تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية من أهم هذه الأهداف:
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
  - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيتها.
  - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
  - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
  - سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرينة.
  - المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
  - خلق جو تنافسي على مستوى المؤسسة.
  - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
  - محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
  - محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج، والتوزيع والاتصال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة عن هذه المؤسسة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة لمطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر : مصلحة المحاسبة والمالية

## شرح مختلف الوظائف بالمؤسسة:

### أولا-المديرية العامة:

يشرف على تسييرها الرئيس المدير العام للمؤسسة، مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
  - يعتبر الواجهة الأولى للمؤسسة؛
  - التنسيق بين المؤسسة ومثيلاتها من نفس القطاع؛
  - يقوم بالربط بين جميع الدوائر، و الأقسام الداخلية وينسق بينها؛
  - يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للمؤسسة الأم.
- وتشمل المديرية العامة المديريات والأقسام التالية:

1- مراقبة التسيير: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد، طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2- مصلحة الوقاية والأمن: ومهمتها حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقه وحركة مختلف وسائل النقل في المؤسسة وحمايتها من كل الأخطار.

3- الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى المؤسسة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل المؤسسة.

4- مسؤول النوعية: حيث يهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في سير العملية الإنتاجية والخدمية، الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة.

5- المراجعة: يعمل لصالح المؤسسة، وتتمثل مهامه في المراقبة الداخلية لأعمال المصالح والمديريات وكذلك يعمل على توجيهه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

### ثانيا-مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمتها في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتشمل المصالح التالية وهي:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.
- 2- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه محددة علميا .
- 3- **مصلحة الصيانة:** وهذه المصلحة مهمتها إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع **الالكتروميكانيك:** ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
  - فرع **الميكانيك العام:** وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.
- 4- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:
  - فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.
  - فرع تسيير مخزونات الأكياس.
  - فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- 5- **مصلحة النقل.**

### ثالثا-مديرية الإدارة المالية:

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

- 1- **مصلحة المحاسبة والمالية:**تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع المؤسسات وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع المالية و الصندوق؛
  - فرع المحاسبة المالية؛
  - فرع محاسبة المبيعات؛
  - فرع المحاسبات.
- 2- **مصلحة الموارد البشرية:**لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بتسيير وإدارة الشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.
- فرع الخدمات الاجتماعية.
- 3- مصلحة الإعلام الآلي: يعمل هذا المكتب بتسيير كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.
- 4- مصلحة الوسائل العامة: من مهامها:
  - متابعة جميع الأشغال التابعة للمؤسسة.
  - المتابعة الميدانية للاستثمارات.
- رابعا-مديرية التجارة: تتفرع إلى:
  - مصلحة التوزيع بالجزائر؛
  - مصلحة التوزيع الولاية؛
  - مصلحة التسويق؛
  - مصلحة البيع.

ومهمتها كل ما يتعلق بشؤون التجارة والمعاملات التجارية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

- 1- مصلحة التجارية: تتمثل مهمتها الأساسية في إبرام العقود مع المتعاملين، وكذا القيام بدراسة معمقة للسوق ووضع الميزانيات التقديرية على أساسها.
- 2- مصلحة التسويق: وتمثل مهمتها الأساسية في تسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من المؤسسة عن طريق الفوترة.

### المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية

سنتناول في هذا المبحث عرض مختلف اجراءات الدراسة مع التعريف بمجتمع الدراسة وتحديد عينته، بالإضافة الى توضيح بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة، من خلال التعرف على مجتمع المؤسسة محل الدراسة وعينة البحث (عمال مطاحن الحضنة-المسيلة)، واهم مصادر البيانات بالإضافة الى ادوات جمع هذه البيانات.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على مجموع المديرين ورؤساء الاقسام في مؤسسة مطاحن الحضنة. للإجابة على التساؤلات السابقة وبالنظر الى طبيعة الموضوع الذي يعالج دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي، وكذلك بالنظر الى تعدد مستويات الموظفين في المؤسسة، شملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء والرؤوسين. فقد تم توزيع (50 استبيان) مخصص لكل فئات المؤسسة، كان المسترجع منها (35 استبيان)، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام هو (35 استبيان)، وهي تمثل العينة النهائية.

#### جدول رقم (3-1): الاحصائيات الخاصة استمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
30%	15	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
00%	00	عدد الاستثمارات الملغاة
70%	35	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

## ثانيا: بيانات الدراسة وطرق جمعها

### 1-بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة البيانات الاولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتمثل فيمايلي:

#### 1-1-بيانات ثانوية:

وهي تمثل الجانب النظري من الدراسة، حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وادوات، بعملية مسح للدراسات السابقة، ومراجعة الادبيات المنشورة حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والاداء المالي، باستخدام كتب، مجلات، انترنيت، مقالات ورسائل جامعية وكذلك دراسة مجموعة من الاصدارات والمنشورات للمنظمات المهتمة بتنظيم ادارة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لتحقيق الكفاءة والفعالية.

#### 1-2-بيانات اولية:

وتتمثل في البيانات التي تيم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الاسئلة، وقد قسمت هذه الاسئلة الى اربعة محاور حسب فرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بتقسيم الاستبيان على عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية مطاحن الحضنة- المسيلة.

#### 2-ادوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان ، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على اسئلة واضحة وسهلة، كما ان الاجابة على الاسئلة كانت وفق منهاج الاجابات المغلقة وهذا من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم (3-1) يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض هذا الاستبيان على اساتذة في مجال تسيير الموارد البشرية، وقد تم اجراء التعديلات اللازمة على اساس ملاحظاتهم، وعلى العموم فلقد اعتمدنا في توزيع الاستمارات على ايداع الاستمارات على مستوى مكاتب المؤسسة.

#### 3- تصميم الاستبيان:

وذلك بتحديد عبارات الاستبيان، ودارسة صدقه، ووصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان يتكون من 27 سؤالاً موجه الى الموظفي ، قصد الوقوف على آرائهم في اهمية دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية مطاحن الحضنة.

وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

**القسم الأول:** ويتضمن 05 أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة كالجنس والسن والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى سؤال الوظيفة المشغولة .

**القسم الثاني:** ويتضمن 14 سؤالاً تعكس ابعاد التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات، وهي موزعة كالتالي:

- العبارات من 6- إلى 9 تشير إلى بعد التوظيف؛
- العبارات من 10- إلى 14 تشير إلى بعد تسيير المسار المهني؛
- العبارات من 15 إلى 19 تشير إلى بعد التكوين.

**القسم الثالث:**

الأداء المالي العبارات من 20- إلى 27.

وقد تم قياس اتجاهات الموظفين من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-2): يوضح درجة الموافقة**

الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بناتا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب.

**الفرع الثالث: متغيرات الدراسة**

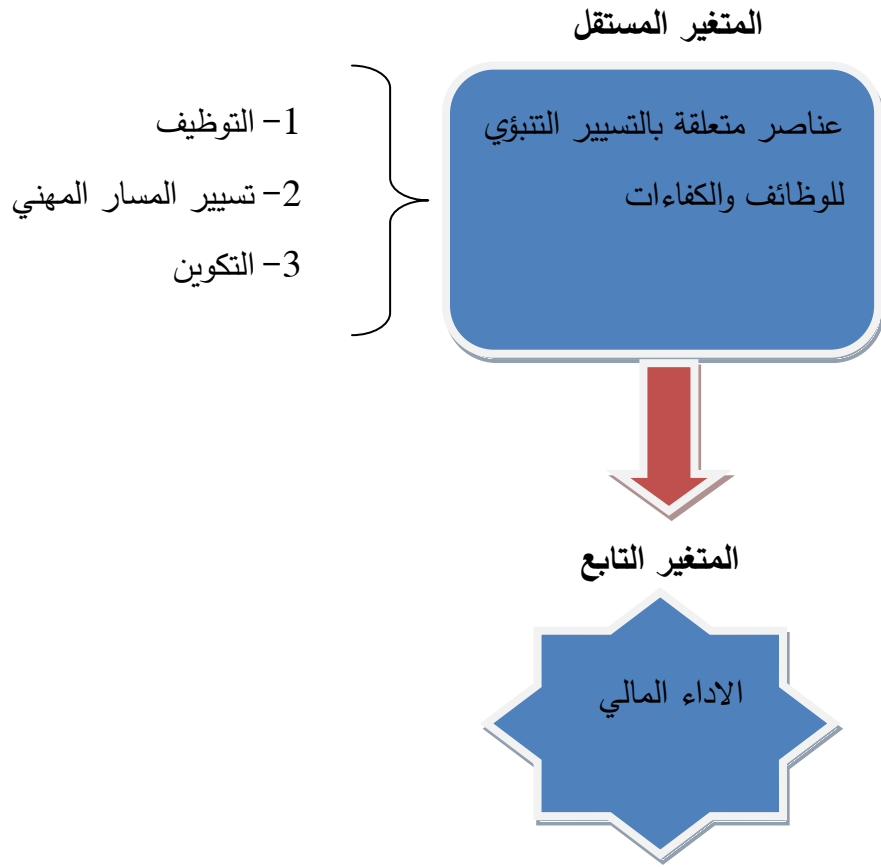
تتمثل في متغيرات الدراسة فيما يلي:

**المتغير التابع:** ويتمثل في الاداء المالي .

**المتغير المستقل:** ويشمل مجموعة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات (التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين).

حيث يمثل الشكل رقم (3-3) متغيرات الدراسة الميدانية كالاتي:

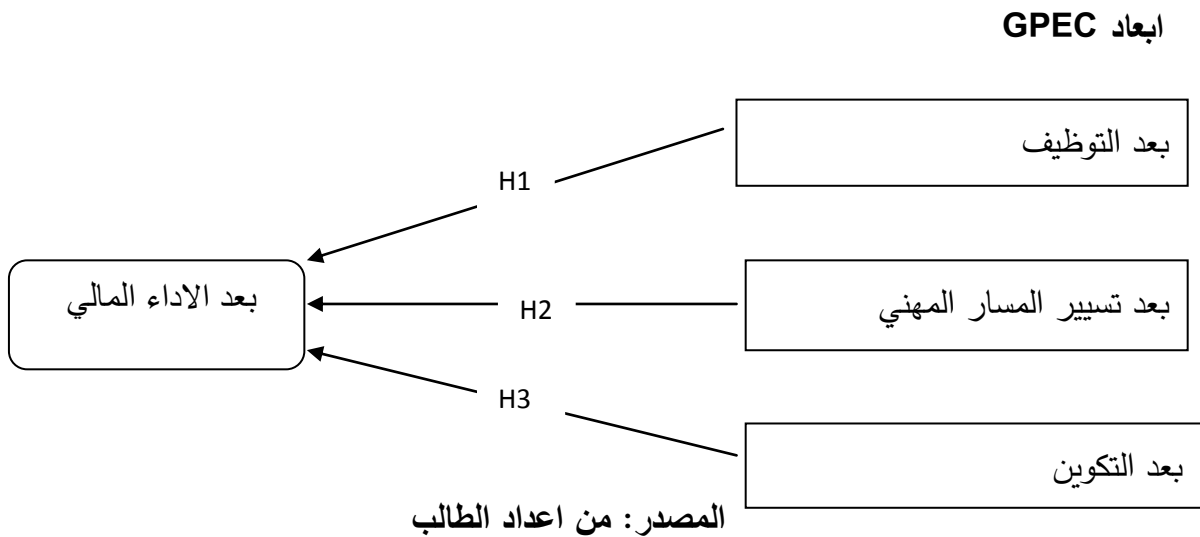
شكل رقم (3-3): متغيرات الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الطالب

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم(3-4) يوضح نموذج الدراسة.



## المطلب الثاني: الادوات والاجراءات المتبعة

### 1-المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالب باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة. وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكرت .

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مقياس ليكرت

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين

### 2-ثبات وصدق أداة الدراسة:

#### 1-2-الصدق المحتوى: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء

الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير ، والإحصاء ، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.

والملحق رقم (2-3): يوضح ذلك.

#### 2-2-ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر

من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج

الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات

زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (3-3) - (5) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان بحجم عينة بالغه (35) انظر الملحق رقم (3).

**جدول رقم (3-5): قيمة معامل Cronbach's Alpha**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعد
4	0.634	التوظيف
5	0.688	تسيير المسار المهني
5	0.715	بعد التكوين
8	0.804	الأداء المالي

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

من خلال جدول رقم (3-5) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلاً للتوزيع، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

### المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لخصائص العينة

#### تحليل البيانات الوصفية:

#### 1- حسب الجنس:

**الجدول رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
54.3%	19	ذكر
45.7%	16	أنثى
100%	35	الإجمالي

**المصدر:** من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5) يوضح افراد توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً نلاحظ أن 19 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 54.3%، أما حجم الإناث فقد بلغ 16 أنثى بنسبة قدرت بـ 45.7%.

وهذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث، راجع لكون المؤسسة ذات أنشطة إنتاجية متعلقة بأنواع القمح، وهي نشاطات مرهقة وتحتاج إلى شجاعة وجهد بشري مضاعف وهذا ما لا يتسنى للإناث القيام به، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في الإناث فتشغل عموماً مناصب إدارية

2- حسب السن:

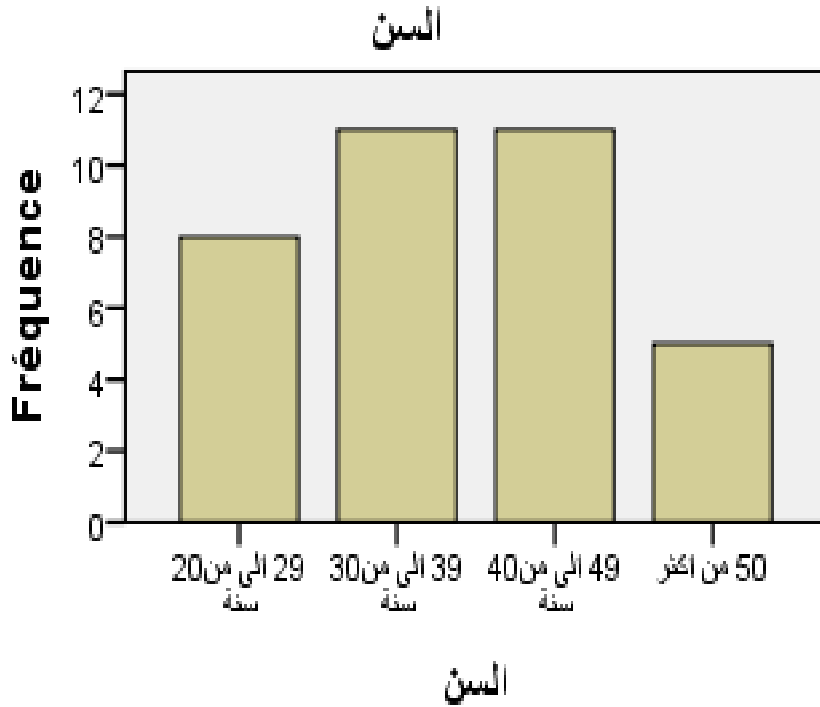
الجدول رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
22.9%	8	من 20 إلى 29
31.4%	11	من 30 إلى 39
31.4%	11	من 40 إلى 49
14.3%	5	أكثر من 50
100%	35	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6) يوضح افراد توزيع العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً نلاحظ أن 8 افراد يمثلون الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ( من 20 الى 29 سنة) بنسبة بلغت % 22.9، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 الى 39 سنة) فقد بلغ عددهم 11 افراد بنسبة قدرت بـ % 31.4، أما الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين (من 40 الى 49 سنة) فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ % 31.4 فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من ( 50 سنة) فقد بلغ عددهم 5 افراد بنسبة قدرت بـ % 14.3.

وما يمكن ملاحظته من هرم الأعمار للفئة المستجوبة هو أن المؤسسة محل الدراسة تحاول التوفيق بين فئة الشباب والفئة العمرية الأكثر سناً، وهذا يضمن نقل خبرات الموظفين أكثر سناً للفئات الشبانية بما يساهم في رفع كفاءاتهم واكتسابهم للمزيد من الخبرات العملية، كما أن تواجد عدد لا بأس به من الموظفين الشباب يضمن لها الاستمرارية في تنفيذ المهام دون حدوث أي توقف، لكن بالمقابل فإن تواجد الفئات العمرية الأكثر سناً يؤدي إلى وجود حالات تقاعد كثيرة مما يفرض على المؤسسة ضرور إعادة النظر في برامج التوظيف من أجل ضمان استمرارية نشاطها.

3- حسب المؤهل التعليمي:

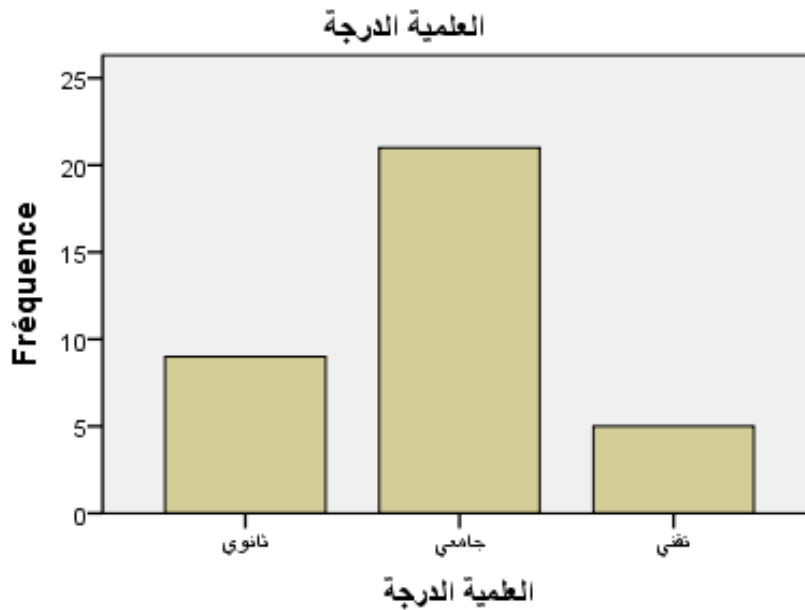
الجدول رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	9	25.7%
جامعي	21	60%
تقني	5	14.3%
اخرى	0	0%
الإجمالي	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7) يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ ان (9) افراد ذات مستوى ثانوي بنسبة 25.7%، و(21) فرد ذات مستوى جامعي بنسبة 60%، و(5) افراد ذات مستوى تقني بنسبة 14.3%، بينما (0) فردا ذات مستويات اخرى بنسبة 0%.

عموما يمكن القول ان اغلب عينة الدراسة مستواهم التعليمي (جامعي)، وهذا دليل على ان عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا، وسبب ذلك يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تفرض ضرورة وجود عمالة مؤهلة تشغل مناصب إدارية لضمان السير الاحسن لمختلف أنشطة المؤسسة إضافة إلى ضرورة وجود كفاءات مؤهلة لصيانة الآلات مراقبتها لتفادي الوقوع في الأعطاب مما يؤثر سلبا على حجم الانتاج، كما أن المستويين التقني والثانوي تهدف المؤسسة من خلالهما إلى ضمان تنفيذ مهامها والمتواجدين أساسا على مستوى الورشات.

**4- حسب المهنة:**

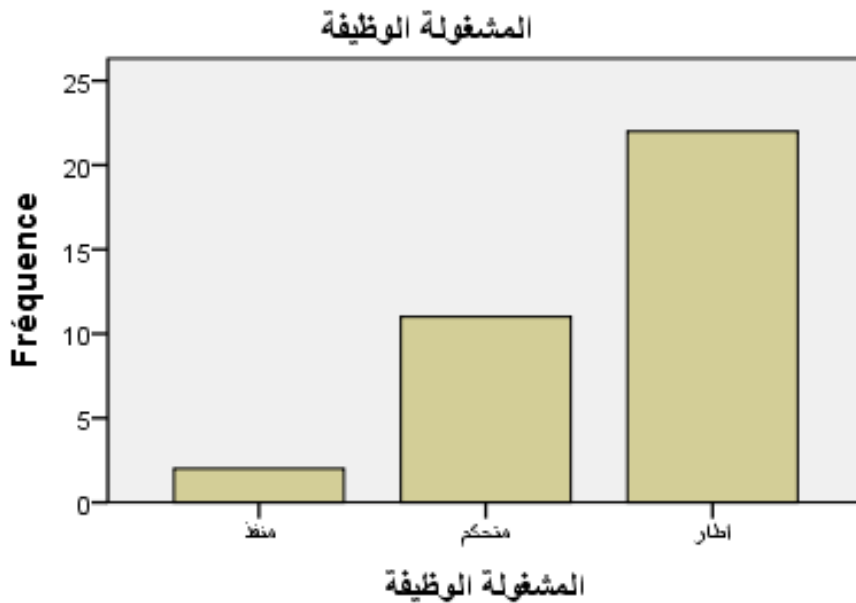
**الجدول رقم (3-9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة**

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
0%	0	عون
5.7%	2	منفذ
31.4%	11	متحكم
62.9%	22	إطار
%100	35	الإجمالي

**المصدر:** من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نستخلص الشكل التالي:

**الشكل رقم (3-8) يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة المشغولة**



**المصدر:** من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ نسبة الاعوان 0%، ونسبة المنفذين تمثل 5.7%، ونسبة المتحكمين 31.4%، بينما نسبة الاطارات تمثل 62.9%.

نلاحظ ان فئة الاطارات هي اكبر نسبة وهذا يدل على ان معظم عمال مؤسسة مطاحن الحضنة حاملو شهادات عليا (ليسانس، مهندس دولة، ماجستير) في مختلف الاختصاصات، اما الاطارات العليا فهي فئة تشمل المدير الجهوي والمديرين الفرعيين له، المنفذين هم ذوي مستوى ثانوي وقل يشغلون وظائف النظافة والحراسة والسياسة.

#### 5- حسب اقدمية العمل:

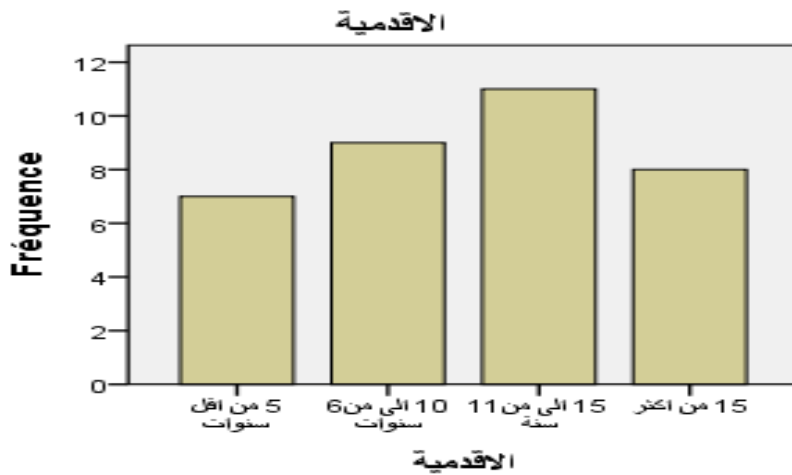
الجدول رقم (3-10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اقدمية العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	20%
من 6 ال 10 سنوات	9	25.7%
11 الى 15 سنة	11	31.4%
اكتر من 15 سنة	8	22.9%
الإجمالي	35	%100

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم(3-9) يوضح توزيع افراد حسب العينة اقدمية العمل



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن أكبر عدد أفراد العينة، تتراوح فترة اقدميتهم (من 11 إلى 15 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 31.4% بينما الفئة التي تتراوح فترة اقدميتهم (من 6 إلى 11 سنة) في المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتهم 25.7% وأكثر من (15 سنة)، في المرتبة الثالثة نسبتهم 22.9%، والفئة التي اعمارهم أقل من (5 سنوات)، في المرتبة الأخيرة نسبتهم 20%.

ويعود سبب بروز اقدمية العاملين (أكثر من 15 سنة) إلى تاريخ انشاء المؤسسة، أن هذه الخاصية تخدم بشكل كبير هذه الدراسة الميدانية، فكلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم بالتسيير السائد في المؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الثالث: الدراسة القياسية:

بغية الاجابة عن إشكالية الدراسة، سنحاول في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات من خلال دراسة معادلة الانحدار المتعدد، وهو ما يسمح بمعرفة أي من أبعاد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات أكثر تأثيرا في الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: بعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

1. بعد التوظيف في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى بعد التوظيف في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة انظر الملحق رقم (4)، كما هو موضح في الجدول رقم (3-11).

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التوظيف في

#### المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	ترتيب حسب المستوى	مستوى الأهمية
1	R1	3.6286	0.73106	5.087	0.000	4	عالية
2	R2	3.8286	0.51368	9.543	0.000	2	عالية
3	R3	4.0286	0.66358	9.170	0.000	1	عالية
4	R4	3.7429	0.65722	6.687	0.000	3	عالية
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.8071	0.39335				

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

قيمة t الجدولية عند 0.05 هي 1.684.

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوظيف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين (3.6286 ، 4.0286) فقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة R3 و التي تنص على (مهام الوظيفة التي تشغلها تتوافق مع قدراتك ومؤهلاتك) بمتوسط حسابي (4.0286) و هو اعلى من المتوسط العام (3.8071) ، و انحراف معياري (0.66358) ، وبلغت قيمة T المحسوبة (9.170) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.684)، مما يعني العبارة R3 ذات دلالة احصائية وايجابية اي ان افراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على العبارة، فيما حصلت الفقرة R1 و

التي تنص على (مواصفات الوظيفة التي تشغلها واضحة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6286) و هو ادني من المتوسط العام (3.8071)، وبانحراف معياري (0.73106)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.087) وهي اكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني العبارة R1 ذات دلالة احصائية ويجابية اي ان افراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على العبارة.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول التوظيف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتوظيف أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى بعد التوظيف من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا.

## 2. بعد تسيير المسار المهني

لوصف مستوى بعد تسيير المسار المهني ، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t معنوية الفقرة وأهمية الفقرة انظر الملحق رقم (5)، كما هو موضح في الجدول رقم (12-3).

الجدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تسيير المسار

المهني في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	ترتيب حسب المستوى	مستوى الأهمية
1	GC1	3.7143	0.85994	4.914	0.000	1	عالية
2	GC2	3.51143	0.74247	4.098	0.000	2	عالية
3	GC3	3.4000	1.21752	1.944	0.060	3	عالية
4	GC4	3.3714	1.30802	1.680	0.102	4	متوسطة
5	GC5	3.1714	1.33913	0.757	0.454	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.4343	0.74752				

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

قيمة t الجدولية عند 0.05 هي 1.684.

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسار التسيير المهني حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين (3.1714، 3.7143)، فقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة GC1 والتي تنص على (يملك الموظفون خبرة عالية في مجال عملهم) بمتوسط

حسابي (3.7143) وهو اعلى من المتوسط العام (3.4343)، وانحراف معياري (0.85994)، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.914) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.684)، مما يعني ان العبارة GC1 ذات دلالة احصائية وايجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على العبارة، فيما حصلت الفقرة GC5 والتي تنص على (تعتمد سياسة تقديم المكافئات والحوافز للعمال وفق قيمة الكفاءة والإبداع المقدم في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.1714) وهو ادني من المتوسط العام (3.4343)، وانحراف معياري (1.33913)، وبلغت قيمة t المحسوبة (0.757) وهي اقل من قيمة t الجدولية (1.684)، مما يعني أن العبارة GC5 ليست ذات دلالة احصائية، اي ان افراد العينة لا يوافقون وبمستوى عالي على العبارة.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التدريب و التنمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة تسيير المسار المهني أغلب مستويات الدلالة اكبر من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى تسيير المسار المهني من وجهة نظر عينة الدراسة كان منخفضا.

### 3. بعد التكوين

لوصف مستوى بعد التكوين ، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة انظر الملحق رقم (6)، كما هو موضح في الجدول رقم (13-3):

الجدول رقم (13-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التكوين في

المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	F1	3.4571	1.06668	2.535	0.016	5	عالية
2	F2	3.8857	0.79600	6.583	0.000	1	عالية
3	F3	3.8000	0.75926	6.234	0.000	2	عالية
4	F4	3.6000	0.91394	3.884	0.000	4	عالية
5	F5	3.7429	0.95001	4.626	0.000	3	عالية
		3.6971	0.61810			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

قيمة t الجدولية عند 0.05 هي 1.684.

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكوين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لنبود هذا البعد بين (3.8857، 3.4571) فقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة F2 والتي تنص على (التكوين الذي تتلاقاه في المؤسسة له أثر ايجابي على عملك) بمتوسط حسابي (3.8857) وهو اعلى من المتوسط العام (3.6971) وانحراف معياري (0.79600)، وبلغت قيمة t المحسوبة (6.583) وهي اكبر من قيمة t الجدولية (1.684)، مما يعني ان العبارة F2 ذات دلالة احصائية و ايجابية، اي ان افراد العينة يوافقون بمستوى عالي على العبارة، فيما حصلت الفقرة F1 والتي تنص على (تعتبر أن الميزانية التي تخصصها مؤسستك كافية لتغطية احتياجات التكوين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4571) وهو ادني من المتوسط العام (3.6971)، وبانحراف معياري (1.06668)، وبلغت قيمة t المحسوبة (2.535) وهي اكبر من t الجدولية (1.684)، مما يعني ان العبارة F1 ذات دلالة احصائية و ايجابية، اي ان افراد العينة يوافقون بمستوى عالي على العبارة.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التكوين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتكوين أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى التكوين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا.

#### المحور الثاني: بعد الأداء المالي

لوصف مستوى بعد الأداء المالي، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة انظر الملحق رقم (7)، كما هو موضح في الجدول الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	PF1	3.4000	0.97619	2.424	0.021	8	عالية
2	PF2	3.7714	1.03144	4.425	0.000	4	عالية
3	PF3	3.7429	0.91853	4.785	0.000	5	عالية
4	PF4	3.8571	0.84515	6.000	0.000	1	عالية

عالية	6	0.001	3.503	1.10992	3.6571	PF5	5
عالية	7	0.002	3.339	1.11370	3.6286	PF6	6
عالية	2	0.000	5.454	0.86772	3.8000	PF7	7
عالية	3	0.000	5.253	0.90098	3.8000	PF8	8
				0.63300	3.7071	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من اعداد الطالب على الاستبيان وتحليل نتائج برنامج SPSS v22

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الاداء المالي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد بين (3.4000، 3.8571) فقد جاءت في المرتبة الاولى العبارة PF4 والتي تنص على (تحرص المنظمة على الإقتصاد والإستغلال الأمثل للموارد) بمتوسط حسابي (3.8571) وهو اعلى من المتوسط العام (3.7071)، وبانحراف معياري (0.84515)، وبلغت قيمة t المحسوبة (6.000) وهي اكبر من t الجدولية (1.684)، مما يعني ان العبارة PF4 ذات دلالة احصائية، اي ان افراد العينة يوافقون بمستوى عالي على العبارة، فيما حصلت الفقرة PF1 والتي تنص على (تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4000) وهو ادني من المتوسط العام (3.7071) وبانحراف معياري (0.97619)، وبلغت قيمة t المحسوبة (2.424) وهي اكبر من t الجدولية (1.684)، مما يعني ان العبارة PF1 ذات دلالة احصائية، اي ان افراد العينة يوافقون بمستوى عالي على العبارة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاداء المالي ببقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاداء المالي أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء المالي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

**المطلب الثاني: تحليل نموذج الدراسة:**

الهدف من هذا التحليل هو تأكيد أو نفي العلاقة ما بين (التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات و الاداء المالي). من أجل ذلك، قمنا باستعمال طريقة تحليل الانحدار المتعدد. الجدول التالي يوضح لنا النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS:

الجدول رقم (3-15): ملخص نتائج الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع (الاداء المالي)	
	المعامل Beta	درجة المعنوية
Constante	1.090	0.277
التوظيف « R »	0.082	0.783
تسيير المسار المهني « GC »	0.109	0.435
التكوين « F »	0.522	0.016
R		0.601
R <sub>2</sub>		0.361
R <sub>2</sub> ajusté		0.299
Fisher F		5.833
Signification du Fisher		0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان ونظام SPSS V.22

وبالتالي يمكن صياغة معادلة النموذج على النحو التالي:

$$PF = B_0 + B_1R + B_2GC + B_3F + e$$

حيث ان:

PF : المتغير التابع.

R, CG, F : متغيرات مفسرة.

B<sub>0</sub>: الحد الثابت او معلمة تقاطع خط الانحدار مع المحور العمودي.

B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>: معاملات الانحدار الجزئية.

e: الخطأ العشوائي.

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات (التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين) على الأداء المالي"

H<sub>0</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على الأداء المالي.

H<sub>1</sub> : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات على الأداء المالي.

❖ مقياس Fisher ودلالة النموذج الإحصائية:

يهدف مقياس فيشر إلى قياس الدلالة الإحصائية للنموذج ككل. أي إذا كانت المعطيات تسمح لنا

بنفي الفرضية العدمية التي تفترض بأن كل المتغيرات المستقلة ليست لها أي تأثير على المتغير التابع.

وبالمقابل نقبل الفرضية البديلة التي تفترض أنه يوجد على الأقل متغير مستقل وحيد له تأثير على المتغير التابع.

إحصائياً، مقياس فيشر يقيس إذا كانت المعدلات المقدره (Bêta) هي عدمية أو لا. وفي دراستنا الحالية، فإن قيمة المعامل Fisher (F=5.833) مع دلالة إحصائية تقدر ب  $0.003 > (\alpha=0.05)$  ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

إذن النموذج العام للانحدار عموماً هو مفسر ويؤكد بأنه يوجد على الأقل متغير مستقل وحيد من بين المتغيرات الثلاث الموجودة في النموذج له تأثير على المتغير التابع.

#### ❖ معامل الارتباط R:

يقيس معامل الارتباط قوة العلاقة بين مجموع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقيمه محصورة بين (0 و +1)، فكلما اقتربت النتيجة من الواحد كلما كانت العلاقة قوية جداً.

إذن، من خلال الجدول فقيمة معامل الارتباط R في نموذجنا هي (0.601) وهي تمثل نسبة ارتباط مقبولة بين المتغيرات المستقلة (التوظيف، تسيير مسار مهني، التكوين) والمتغير التابع (الأداء الاداء المالي). ومنه نستنتج أن نموذج الدراسة الحالية له ارتباط مقبول إحصائياً.

#### . نتائج التحليل واختبار الفرضيات:

بعد التأكد من دلالة النموذج العام الإحصائية، بقي لنا أن نقيس مساهمة أو تأثير كل من المتغيرات المستقلة على حدى انظر الملحق رقم (8). الجدول التالي يعرض النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-16): نتائج التحليل للمتغيرات المفسرة على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	1.090	0.986		1.106	0.277
التوظيف R	0.082	0.296	0.051	0.278	0.783
تسيير المسار المهني CG	0.109	0.138	0.129	0.791	0.435
التكوين F	0.522	0.205	0.510	2.550	0.016

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS V.22

✓ الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوظيف على الأداء المالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف على الأداء المالي.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف على الأداء المالي.

من خلال النتائج المذكورة في الجدول أعلاه، فإن المعامل B للمتغير "R" هو في حدود 0.082 مع درجة معنوية (0.783) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ )، هذا المعامل ليس له دلالة إحصائية وغير معنوي وهو ما يعني أن هذا المتغير لا يؤثر على الأداء المالي ومنه نرفض الفرضية الأولى.

وبناء على نتائج قيمة t المحسوبة للمتغير R بلغت (0.278) بمستوى دلالة (0.783) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي المعلمة لا تختلف عن الصفر.

✓ الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتسيير المسار المهني على الأداء المالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير المهني على الأداء المالي.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير المهني على الأداء المالي.

من خلال النتائج المذكورة في الجدول أعلاه، فإن المعامل B للمتغير "GC" هو في حدود 0.109 مع درجة معنوية (0.435) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ )، هذا المعامل ليس دلالة إحصائية وغير معنوي وهو ما يعني أن هذا المتغير لا يؤثر على الأداء المالي ومنه نرفض الفرضية الثانية.

وبناء على نتائج قيمة t المحسوبة للمتغير GC بلغت (0.791) بمستوى دلالة (0.435) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي المعلمة لا تختلف عن الصفر.

✓ الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء المالي:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء المالي.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء المالي.

من خلال النتائج المذكورة في الجدول أعلاه، فإن المعامل B للمتغير "F" هو في حدود 0.522 مع درجة معنوية 0.016 وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ )، هذا المعامل موجب ومعنوي وهو ما يعني أن هذا المتغير يؤثر إيجابيا على الأداء المالي ومنه نقبل الفرضية الثالثة.

وبناء على نتائج قيمة t المحسوبة للمتغير F بلغت (2.550) بمستوى دلالة (0.016) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي المعلمة تختلف عن الصفر.

الجدول التالي يلخص كل النتائج فيما يخص قبول أو رفض الفرضيات:

الجدول رقم (3-17): الإجابة عن الفرضيات

الفرضية	تأثيرها على الأداء المالي
R	التوظيف
GC	تسيير المسار المهني
F	التكوين

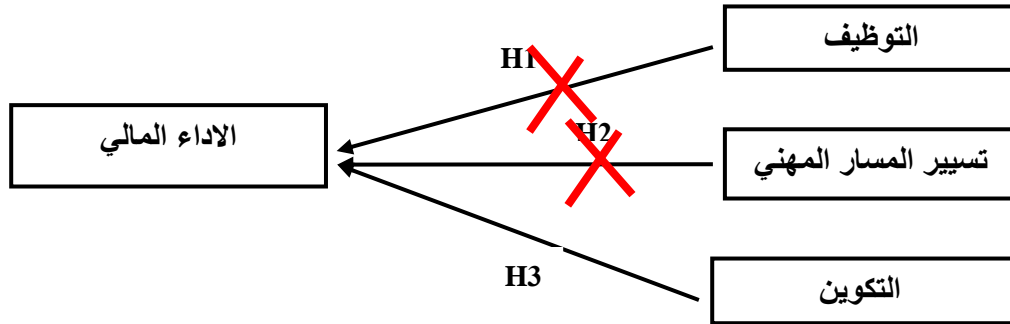
المصدر: من إعداد الطالب

إذن، يمكن كتابة المعادلة النهائية للنموذج كالتالي:

$$PF = 1.090 + 0.522F$$

وعليه فإن النموذج النهائي للبحث يكون وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (3-10): النموذج القياسي الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

**خلاصة:**

سمحت لنا دراستنا لهذا الفصل من معرفة الدور الهام الذي يقوم به وظيفة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة المطاحن الحضنة لولاية المسيلة، وذلك باخذ نظرة عامة عن دوره بالمؤسسة ومن جهة اخرى معرفة وضعية المؤسسة وادائها المالي من خلال استخدام ابعاد التسيير التنبؤي وتأثيرها على الاداء المالي للمؤسسة.

وتوصلنا من خلال هذا الفصل ان التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يساهم في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المطاحن الحضنة ويظهر هذا جليا من خلال الدراسة الحالة النموذجية لمهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من خلال تقديم استبيان بالمؤسسة، وقد تبين ان التكوين يساهم بشكل كبير في تحسين الاداء المالي.



خاتمة عامة



حاولنا من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة والتمثل في دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي، بمعالجة اشكالية البحث التي تدور حول ما مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي لما له من تأثير على السير الحسن للأنظمة المتعلقة بالأداء، من خلال الجمع بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى، والتركيز على النقاط التي تساهم في تحسين الاداء المالي. وهذا بالتعرف على الاطار العام لأساسيات الاداء المالي وتبيان مختلف العناصر المعتمد عليها في التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، ومحاولة تقديم توصيات واقتراحات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها، وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

### أولاً نتائج الدراسة النظرية:

- يعتبر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات من اهم الوسائل التي تساهم في تطور المؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات، والتوقع لكل ما يحمله مستقبلها بما يخدم الاهداف المالية للمؤسسة وتطلعاتها الاقتصادية.
- ان التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الاخرى، وعليه فهو مثله مثل اي تخطيط في اي مجال كان، فمن الواضح ان عدم توافر البيانات الاساسية والمفهومة اللازمة في للتخطيط او عدم دقتها ستؤدي حتما الى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فان النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة.
- الأداء المالي يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا، وبعوامل خارجية غير خاضعة لتحكمها.
- توصلنا من خلال دراسة العلاقة بين دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات والأداء المالي إلى أن نجاح المؤسسة في تصميم برنامج فعال لإدارة مواردها البشرية بما في ذلك التقدير الحقيقي لوظائفها وكفاءاتها ينعكس إيجابا على مستوى ادائها المالي الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وفي هذا الإطار؛ فقد توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم مداخل تحسين الأداء والتي تنطلق أساسا من فكرة تركيز المؤسسة لاستثماراتها في مواردها البشرية بما يضمن للمؤسسة خلق القيمة المضافة والتحسين المستمر للأداء المالي.
- من خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث؛ خلصنا إلى أن مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية يتجلى في النقاط التالية:

- الالتزام بنظام التسيير التنبؤي للوظائف في تحديد الاحتياجات للمؤسسات.
- تحديد بصفة عملية مجالات النشاطات التي بإمكان المؤسسة الاحاطة بها.
- الارتكاز المنهجي والعلمي على بعض الملاحظات المتعلقة بالتكوين.

### ثانيا نتائج الدراسة الميدانية:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع وبغية معرفة مدى مساهمة التسيير التنبؤي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بما في ذلك مؤسسة مطاحن الحضنة باعتبارها كانت حقا للدراسة- تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى هذه المؤسسة وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها انطلاقا من هذه الدراسة فيما يلي:

- يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بالمؤسسة المطاحن في مراجعة العمليات من حيث الكفاءة والفعالية، لتحسين اداء المؤسسة المالي.

- يساهم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال دعم وتحسين اقسام الادارة بها.

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإتباع استراتيجية تدرس مدى احتياجاتها ما يتناسب مع حجم نشاطها وتحقيق اهدافها بأقل التكاليف الممكنة لتحسين ادائها المالي.

- تعرف المؤسسة المطاحن المسيلة وضعية مريحة وتحسن في ادائها المالي.

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة أن عنصر التوظيف لا يساهم في تحسين الاداء المالي بشكل جيد، وهذا بالرغم من أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور التوظيف كانت عالية، ولكن ذلك انعكس سلبا على مستوى الأداء المالي، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى غياب سياسة واضحة للتوظيف على مستوى المؤسسة، كما أن ذلك سبب ذلك يمكن أن يعود إلى الأفراد الحديثي التوظيف خصوصا لا تتلاءم كفاءاتهم والمنصب المشغول بما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

توصلنا من خلال التحليل الاحصائي لمحور تسيير المسار المهني أن هذا الأخير لا يساهم في تحسين الاداء المالي في المؤسسة محل البحث، وفي هذا الصدد؛ فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور تسيير المسار المهني 3.43 وهي قيمة متوسطة وهذا ما أثر سلبا على مستوى الأداء، وهذا جد منطقي إلى حد بعيد، باعتبار أن نماذج التسيير المسار المهني المعتمدة داخل المؤسسة محل البحث لم

تلق القبول الكافي لدى المستجوبين (خصوصا تلك المتعلقة بنظام الأجور والحوافز وكذلك نظام الترقية المتعامل به داخل المؤسسة)، فكلها عوامل أثرت سلبا على مستوى أداء العاملين وهذا ما ينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة، ومنه فإن الفرضية الثانية مرفوضة.

- توصلنا من خلال تحليل نتائج محور التكوين إلى أن هذا الأخير يساهم بشكل كبير في تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في انجاح المؤسسة المطاحن المسيلة، وهذا يظهر من خلال شفافية العمليات التي تعدها المؤسسة، حيث يؤدي التكوين الجيد في زيادة فاعلية اداء الموظفين في المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وكخلاصة للدراسة؛ فإن نتائج الدراسة الاحصائية أظهرت أن عنصري التوظيف وتسيير المسار المهني لا يساهمان في تحسين الأداء المالي للمؤسسة عينة البحث في حين أن عنصر التكوين يساهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن نموذج الدراسة مقبول إحصائيا باعتبار ان قيمة المعامل Fisher بلغت (F=5.833) مع دلالة إحصائية تقدر ب 0.003 وهي اقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ونسبة معامل الارتباط بلغت (60.1%) بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع، ومنه نستنتج ان النموذج الدراسة الحالية له ارتباط مقبول احصائيا، ولكن ومن الناحية الاقتصادية؛ فباعتبار أن عناصر التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات لا تساهم كليا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل البحث خصوصا بالنسبة لبعدها التوظيف وتسيير المسار المهني ومنه فإنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية للبحث مقبولة جزئيا.


### التوصيات:

- توصلنا من خلال هذه الدراسة الى جملة من التوصيات يمكن حصرها فيما يلي:
- ضرورة اتباع سياسة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كونها تخدم اهداف المؤسسة.
  - الإهتمام اكثر بالتكوين وإنشاء دورات تكوينية حول ذلك.
  - ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بالإهتمام أكثر بقسم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات خصوصا التوظيف وتسيير المسار المهني.

- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التوظيف في المؤسسة بحث يجب إدراجها تحت الإدارة العليا ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن إستقلاليته، وموضوعيتها وفعاليتها من تأدية مهامها والمتمثلة وهو ما يساعد على تحقيق الاهداف المالية.

### افاق الدراسة:

- دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحقيق التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية.
- دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي.
- دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في أداء الموارد البشرية.



# قائمة المراجع



### المراجع:

اولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أبو الجدائل حاتم بن صالح، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2012.
2. احمد الخطيب محمود، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
3. بدر النداوي عبد العزيز، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
4. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997.
5. بلال محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. بن نوار علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأهرامات للنشر، 2001.
7. جمعة فرحات السعيد، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
8. الحبيب ثابتي، الجليلي بن عبدو، تطوير الكفاءات وتنمية المورد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، جامعة معسكر، الجزائر، 2009.
9. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الابراهيمية - الإسكندرية، 2000.
10. الحسيني حسين فلاح، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، ط2، 2003.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
12. الخطيب محمود محمد، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحماد، 2010.
13. صالح حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
14. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
15. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.
16. عبد الكريم الأشهب نوال، إدارة الموارد البشرية، دار امجد للنشر والتوزيع، 2014.

17. عبده المعمري نبيل سعيد، العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك التجارية اليمنية بتطبيق الوكالة، جامعة تعز، اليمن.
18. عداوي حسين، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2000.
19. علاقي عبد القادر مدني، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية الصحافية، جدة، 1993.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
21. غربي علي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
22. كاظم حمود خضير، كاسب الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
23. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
24. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998.
25. محمد لموسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006.
26. محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ط1، آلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
27. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
28. الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
29. منصور الغالبي طاهر محسن، إدريس صبحي محمد، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
30. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
31. هندي إبراهيم منير، الأوراق المالية والتمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
32. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
33. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
- ✚ الرسائل والمذكرات العلمية:
34. بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثره على تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955، 2005-2006.

35. بوراس فايزة، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
36. بولصيف زين الدين، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع وآفاق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة، 1995.
37. حفصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر دراسة إحصائية خلال الفترة 1999-2009، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.
38. خويلدات ايمان، اثر تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
39. شكري مريم، نديم محمد، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013.
40. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2001-2002.
41. مدلس شكر، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2007.
42. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
43. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
44. يحيايوي نعيمة، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.

المجلات:

45. الحداد سعيد هيفاء، مقبل علي أحمد علي، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوي، تنمية الرافدين، المجلد 80، العدد 27، 2005.

46. حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005.
47. شريف عمر، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
48. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.
49. موساوي زهية، عبد الرزاق بن حبيب، تسيير وتنمية الكفاءات، مقارنة توقعية واحتياطية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، العدد (3) مارس 2004.
50. الكعبي راشد بثينة، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011.
51. دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

#### الملتقيات:

52. تمجدين نور الدين، بن تقات عبد الحق، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2011، أيام 22-23 نوفمبر.
53. جعيج نبيلة، براهيم حياة، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13 و14 ديسمبر، 2011.
54. الزهرة بن بريكة، سهام موفق، مساهمة التسيير التقديري للتشغيل والمهارات في تسيير المسار المهني للأفراد، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير موارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013.
55. زينة عرابش، نويجي فاطمة الزهراء، واقع التسيير التقديري والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة شركة توزيع كهرباء وغاز الغرب sdo-غليزان-، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013.
56. سناء عبد الكريم سناء، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس، 2005.

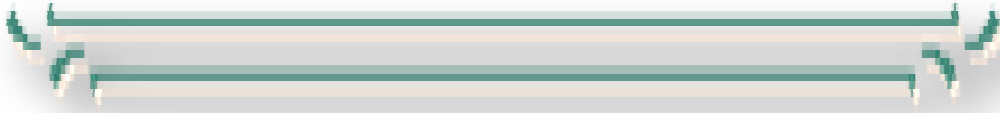
57. عبد القادر لحول، إسماعيل داسة، مساهمة التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 27-28 فيفري، 2013.

ثانيا: المراجع بالغة الاجنبية:

58. Dimitri weiss, gestion des ressources humaine, edition d'organisation, 3<sup>eme</sup> tirages, paris 2001.
59. Jean pierre et autres, Gestion des ressources humaine, 3<sup>eme</sup> édition édarmand colin, Dalloz, 2000.
60. Françoise kerlan, guide de la GPEC, 2<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation paris, 2005.
61. Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaines**, la source d'or, pp 228-229.
62. Ménistère de l'economie et de l'industrie et de l'emploi, **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire** expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi, sous la direction du Jean François Robinet, France, Mai 2009.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

63. رمضان أحمد، مجلة جهينة (نسخة إلكترونية): [joughina.com/magazine/archive\\_article.php?id=577](http://joughina.com/magazine/archive_article.php?id=577) تاريخ الاطلاع 01-03-2016، العدد 47، 2009.



فهرس  
المحتويات




الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الاهداء
	شكر وعرهان
	مختصر المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المختصرات
	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات	
09	تمهيد
10	المبحث الاول: المبحث الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
10	المطلب الاول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية
10	1- نشأة إدارة الموارد البشرية
11	2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
14	2- الوظائف المساعدة
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
14	1- أهمية إدارة الموارد البشرية
15	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: عموميات حول التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
17	المطلب الأول: مراحل تطور ومفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
17	1- مراحل تطور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
19	2- مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
20	المطلب الثاني : المفاهيم القاعدية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
20	1- الوظائف والمفاهيم المحاذاية لها
23	2- تعريف وخصائص الكفاءات البشرية

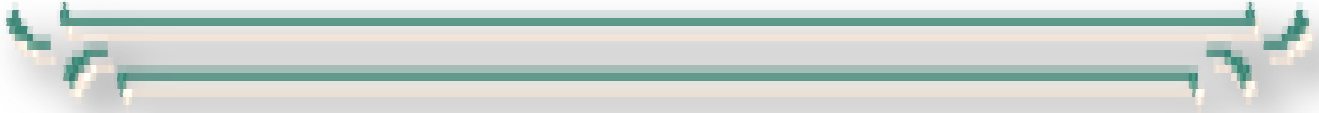
25	المطلب الثالث: أهداف وتقنيات التنبؤ للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
25	1- أهداف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
26	2- تقنيات التنبؤ الموارد البشرية المتاحة.
30	المبحث الثالث: مرتكزات ومقومات ومبادئ التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
30	المطلب الأول: مرتكزات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
32	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
33	المطلب الثالث: مقومات ومشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.
33	1- مقومات التسيير التنبؤي
34	2- مشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أهمية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي	
37	تمهيد
38	المبحث الاول: المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات
38	المطلب الأول: الأسس النظرية للأداء
38	1- تعريف الأداء
40	2- أنواع الأداء
41	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للأداء المالي
41	1- مفهوم الأداء المالي
41	2- مقومات الأداء المالي
42	3- العوامل المؤثرة على الأداء المالي
44	المطلب الثالث : مؤشرات الأداء المالي
47	المبحث الثاني: التسيير التنبؤي وبطاقة الأداء المتوازن
47	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
47	1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
49	2- محاور بطاقة الاداء المتوازن
51	المطلب الثاني:المطلب الثاني: تقييم وتكامل الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن
51	1- تكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن
52	2- تقييم الأداء المالي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثالث: دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية

53	1- بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية
53	2- بناء وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن للموارد البشرية
55	المبحث الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تفعيل أدوات مراقبة التسيير وتحسين الاداء المالي
56	المطلب الأول: تقدير تطورات واحتياجات الكفاءات والتكوين
58	المطلب الثاني: تفعيل المعلومات المتاحة وإنشاء أدوات تحليل مشتركة
58	1- تفعيل المعلومات المتاحة.
59	2- انشاء ادوات تحليل مشتركة.
60	المطلب الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي
60	1- دورالتوظيف في تحسين الاداء المالي.
62	2- دور التكوين في تحسين الاداء المالي.
62	3- دور تسيير المسار المهني في تحسين الاداء المالي.
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المطاحن	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة
66	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الرياض سطيف
68	المطلب الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة وأهدافها
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
73	المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية
73	المطلب الاول: الطريقة المتبعة
73	1- مجتمع وعينة الدراسة
74	2- بيانات الدراسة وطرق جمعها
75	3- متغيرات الدراسة
77	المطلب الثاني: الادوات والاجراءات المتبعة
78	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لخصائص العينة
85	المبحث الثالث: الدراسة القياسية
85	المطلب الاول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

89	المطلب الثاني: تحليل نموذج الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة العامة
101	قائمة المراجع
107	فهرس المحتويات
111	الملاحق



# قائمة الملاحق



## ملحق رقم(1): الاستبيان

تخصص: الادارة المالية للمؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2016/2015

قسم علوم التسيير



## استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كأداة لتحسين الأداء المالي، راجيا منكم الاجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الادارة المالية للمؤسسات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالب: لفريد زين العابدين

أولاً: البيانات الخاصة

ويهدف الى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

1-الجنس:

ذكر  أنثى 

2-الفئة العمرية:

29-20  39-30  49-40  أكثر من 50 سنة

3-الدرجة العلمية:

ثانوي  جامعي  تقني  مستويات أخرى

4-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  6-10  11-15  أكثر من 15 سنة

5- المنصب الوظيفي:

عون  منفذ  متحكم  إطار

ثانيا: أبعاد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات

1-بعد التوظيف:

ترقيم العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	مواصفات الوظيفة التي تشغلها واضحة.					
2	يوجد تصور دقيق لمهامك في الوظيفة التي تشغلها.					
3	مهام الوظيفة التي تشغلها تتوافق مع قدراتك ومؤهلاتك.					
4	لديك جميع المعلومات كافية حول طرق التوظيف المعتمدة.					

2-بعد تسيير المسار المهني:

ترقيم العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يملك الموظفون خبرة عالية في مجال عملهم.					
2	لدى جميع الموظفين معلومات كافية حول مراحل تسيير مسارهم المهني.					
3	هناك أنظمة واضحة لجميع الأفراد حول طرق ترقية الموظفين.					
4	أنظمة الأجور والمكافآت المعمول بها تحفز الموظفين على أداء المهام.					

					5	تعتمد سياسة تقديم المكافآت والحوافز للعمال وفق قيمة الكفاءة والإبداع المقدم في العمل.
--	--	--	--	--	---	---

3- بعد التكوين:

ترقيم العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعتبر أن الميزانية التي تخصصها مؤسستك كافية لتغطية احتياجات التكوين					
2	التكوين الذي تتلقاه في المؤسسة له أثر ايجابي على عملك.					
3	تعمل المنظمة على توفير فرص التكوين لجميع موظفيها					
4	يتم تقييمك بعد التكوين الذي تلقته.					
5	إن مدة التكوين والطرق المتبعة فيه حاليا تمكن العامل من اكتساب وتجديد المعارف بما يخدم المتطلبات المستمرة والمتجددة للوظيفة التي تشغلها					

ثانيا: أبعاد الأداء المالي

ترقيم العبارات	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها.					
2	تهتم المنظمة بتحسين صورتها لدى المالكين والمساهمين					
3	يتم إستغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة.					

					4	تحرص المنظمة على الإقتصاد والإستغلال الأمثل للموارد.
					5	تعتبر المنظمة أكثر مردودية مقارنة بمنافسيها.
					6	تعرف المنظمة استقرارا في مداخلها.
					7	تعمل المنظمة على الخلق المستمر للقيمة المضافة.
					8	يرتبط الأداء المالي للمنظمة بالكفاءة المهنية للموظفين.

ملحق رقم (2): الاساتذة المحكمين

التخصص	الاستاذ	العبارة
ادارة اعمال	بركاتي حسين	1
ادارة اعمال	حريزي فاروق	2
ادارة المنظمات	عبد المطلب	3

الملحق رقم (3): معامل كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	8

الحق رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التوظيف في المؤسسة محل الدراسة

#### Statistiques sur échantillon uniques

Moyenne erreur standard	Ecart type	Moyenn e	N	
,12357	,73106	3,6286	35	R1
,08683	,51368	3,8286	35	R2
,11217	,66358	4,0286	35	R3
,11109	,65722	3,7429	35	R4

#### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence à 95 %		Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	Ddl	t	
Supérieur	Inférieur					
,8797	,3774	,62857	,000	34	5,087	R1
1,0050	,6521	,82857	,000	34	9,543	R2
1,2565	,8006	1,02857	,000	34	9,170	R3
,9686	,5171	,74286	,000	34	6,687	R4

الملحق رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تسيير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

Moyenne erreur standard	Ecart type	Moyenn e	N	
,14536	,85994	3,7143	35	GC1
,12550	,74247	3,5143	35	GC2
,20580	1,21752	3,4000	35	GC3
,22110	1,30802	3,3714	35	GC4
,22635	1,33913	3,1714	35	GC5

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence à 95 %		Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	Ddl	t	
Supérieur	Inférieur					
1,0097	,4189	,71429	,000	34	4,914	GC1
,7693	,2592	,51429	,000	34	4,098	GC2
,8182	-,0182	,40000	,060	34	1,944	GC3
,8208	-,0779	,37143	,102	34	1,680	GC4
,6314	-,2886	,17143	,454	34	,757	GC5

الملحق رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى التكوين في المؤسسة محل الدراسة.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
F1	35	3,4571	1,06668	,18030
F2	35	3,8857	,79600	,13455
F3	35	3,8000	,75926	,12834
F4	35	3,6000	,91394	,15448
F5	35	3,7429	,95001	,16058

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F1	2,535	34	,016	,45714	,0907	,8236
F2	6,583	34	,000	,88571	,6123	1,1591
F3	6,234	34	,000	,80000	,5392	1,0608
F4	3,884	34	,000	,60000	,2860	,9140
F5	4,626	34	,000	,74286	,4165	1,0692

الملحق رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T لمستوى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
PF1	35	3,4000	,97619	,16501
PF2	35	3,7714	1,03144	,17434
PF3	35	3,7429	,91853	,15526
PF4	35	3,8571	,84515	,14286
PF5	35	3,6571	1,10992	,18761
PF6	35	3,6286	1,11370	,18825
PF7	35	3,8000	,86772	,14667
PF8	35	3,8000	,90098	,15229

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
PF1	2,424	34	,021	,40000	,0647	,7353
PF2	4,425	34	,000	,77143	,4171	1,1257
PF3	4,785	34	,000	,74286	,4273	1,0584
PF4	6,000	34	,000	,85714	,5668	1,1475
PF5	3,503	34	,001	,65714	,2759	1,0384
PF6	3,339	34	,002	,62857	,2460	1,0111
PF7	5,454	34	,000	,80000	,5019	1,0981
PF8	5,253	34	,000	,80000	,4905	1,1095

## الملحق رقم(8): نتائج التحليل الانحدار المتعدد

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 <sup>a</sup>	,361	,299	,52999

a. Prédicteurs : (Constante), F, GC, R

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,916	3	1,639	5,833	,003 <sup>b</sup>
	Résidus	8,708	31	,281		
	Total	13,623	34			

a. Variable dépendante : PF

b. Prédicteurs : (Constante), F, GC, R

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,090	,986		1,106	,277
	R	,082	,296	,051	,278	,783
	GC	,109	,138	,129	,791	,435
	F	,522	,205	,510	2,550	,016

a. Variable dépendante : PF





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الملخص:

يحتل نظام التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الإقتصادية، والتي يتوقف عليها نجاح التسيير في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالعولمة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، وفي ظل هذه الظروف؛ فقد أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال لتنفيذ الخطط والبرامج لضمان تحسين مستوى الأداء المالي الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة مدى مساهمة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بأبعاده الثلاث (التوظيف، تسيير المسار المهني والتكوين) في تحسين مستوى الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعدي التوظيف وتسيير المسار المهني لا يساهمان بالقدر الكافي في تحسين الأداء المالي على عكس بعد التكوين الذي يؤثر بشكل إيجابي في تطوير فعالية التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ومن تم تحسين مستوى الأداء المالي، وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تحسين المؤسسة لنماذج التوظيف وتسيير المسار المهني المعتمدة بداخلها حتى تتمكن من تحسين مستوى أدائها المالي.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين، الأداء المالي، مؤسسة مطاحن الحضنة.

## Résumé:

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences occupe actuellement une place primordiale dans les entreprises économiques, dont la réalisation de la réussite et le succès des systèmes de gestion repose sur elle dans un environnement des affaires moderne caractérisé par la mondialisation et l'évolution technologique et de la forte concurrence. Dans ces conditions, il est devenu impérativement pour les responsables des entreprises de mettre en œuvre un système efficace pour l'exécution des plans et des programmes afin de garantir l'amélioration de la performance financière, qui est considérée le facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier la contribution de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec ses trois dimensions (Recrutement, Gestion du carrière professionnelle et la formation) dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique. Les résultats de l'analyse statistique ont montré que les dimensions du recrutement et de gestion de carrière ne contribuent pas efficacement dans l'amélioration de la performance financière, contrairement la dimension de la formation qui affecte positivement sur le développement de l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se qui contribue a l'amélioration de la performance financière, et par conséquent ; cette étude a recommandé que les entreprises doivent développer ses modes de recrutement et de gestion du carrière afin d'améliorer leur performance financière.

**Mots clés:** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Recrutement, Gestion du carrière, Formation, Performance financière.

